



---

# **BACHELORARBEIT**

---

Frau  
Sandra Lanzrath

**Analyse eines C2C-Konzeptes  
im Wettbewerb zum  
konventionellen  
B2C-Geschäftsmodell im  
Online-Tourismus**

**Eine Betrachtung von Airbnb  
versus HRS**

2016

# **BACHELORARBEIT**

---

## **Analyse eines C2C-Konzeptes im Wettbewerb zum konventionellen B2C-Geschäftsmodell im Online-Tourismus**

### **Eine Betrachtung von Airbnb versus HRS**

Autorin:  
**Frau Sandra Lanzrath**

Studiengang:  
**Business Management**

Seminargruppe:  
**BM13wT1-B**

Erstprüfer:  
**Herr Prof. Dr. phil. Otto Altendorfer, M. A.**

Zweitprüferin:  
**Frau Svetlana Harms, MBA**

Einreichung:  
**Köln, 14.06.2016**

# **BACHELOR THESIS**

---

## **Analysis of a C2C concept in competition to a conventional B2C business model in the online tourism sector**

### **A review of Airbnb versus HRS**

author:

**Ms. Sandra Lanzrath**

course of studies:

**Business Management**

seminar group:

**BM13wT1-B**

first examiner:

**Mr. Prof. Dr. phil. Otto Altendorfer, M. A.**

second examiner:

**Ms. Svetlana Harms, MBA**

submission:

Cologne, 14.06.2016

---

## **Bibliografische Angaben**

Nachname, Vorname: Lanzrath, Sandra

Thema der Bachelorarbeit: Analyse eines C2C-Konzeptes im Wettbewerb zum konventionellen B2C-Geschäftsmodell im Online-Tourismus

Eine Betrachtung von Airbnb versus HRS

Topic of thesis: Analysis of a C2C concept in competition to a conventional B2C business model in the online tourism sector

A review of Airbnb versus HRS

75 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,  
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2016

## **Abstract**

Seit Beginn des 21. Jahrhunderts ist eine weltweit zunehmende Entwicklung hin zur Sharing Economy zu erkennen. Dies ist vor allem für die Online-Tourismusbranche von hoher Bedeutung, da bereits erste Veränderungen im Reiseverhalten feststellbar sind. Auf immer mehr Online-Plattformen wie Airbnb und Co. bieten private Anbieter für Reisende ihr Haus, ihre Wohnung oder ein einzelnes Zimmer gegen Entgelt an. Der stetig wachsende Trend zum sogenannten Social Travelling wird damit befriedigt. Motive für die Übernachtung in einer privaten Unterkunft sind einerseits die günstigere Alternative zu einem konventionellen Hotelzimmer und andererseits die Individualität des Reisens als Gast statt als Tourist. Ihren Ursprung fand diese Idee im damals kostenlosen Konzept von Couchsurfing.

Mögliche Leidtragende solcher Vermittlungsplattformen sind klassische Hotelbuchungsportale. Besonders in Großstädten wie New York, London oder Berlin werden Anbieter wie Airbnb und Wimdu stark nachgefragt und verringern somit den Marktanteil der örtlichen Hotellerie. Ausbleibende Gäste und damit verbundene Umsatzeinbußen können eventuelle Folgen von Privatunterkunftsanbietern sein.

Gegenstand dieser Arbeit ist die Beantwortung der zentralen Forschungsfrage, ob die Entwicklung des Social Travellings als langfristige Gefahr für klassische Hotelbuchungsportale zu bewerten ist oder ob es sich hierbei lediglich um einen kurzlebigen Trend handelt. Anhand von zwei beispielhaften im Wettbewerb zueinander stehenden Unternehmen werden jeweils eine SWOT-Analyse sowie eine wirtschaftliche Betrachtung bestimmter Kennzahlen durchgeführt.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Inhaltsverzeichnis .....</b>	<b>V</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>VII</b>
<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>VIII</b>
<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>IX</b>
<b>1 Einleitung.....</b>	<b>1</b>
1.1 Hintergrund .....	2
1.2 Zielsetzung.....	4
1.3 Methodische Vorgehensweise und Aufbau der Arbeit .....	5
<b>2 Theoretische Grundlagen .....</b>	<b>6</b>
2.1 Social Travelling.....	6
2.2 Online-Tourismus.....	7
2.3 C2C-Konzept .....	8
2.4 B2C-Konzept.....	8
2.5 Wettbewerb.....	9
<b>3 Das C2C-Unternehmen Airbnb .....</b>	<b>11</b>
3.1 Die Entstehung .....	11
3.2 Das Konzept .....	12
3.3 Nutzer der Plattform .....	13
3.3.1 Angebotsseite .....	14
3.3.2 Nachfrageseite.....	16
3.4 Die Entwicklung des Marktplatzes.....	17
<b>4 Das B2C-Unternehmen HRS .....</b>	<b>20</b>
4.1 Die Entstehung .....	20
4.2 Das Konzept .....	20
4.3 Nutzer der Plattform .....	22
4.4 Die Entwicklung des Buchungsportals.....	23
<b>5 Methodik .....</b>	<b>25</b>
5.1 Definition SWOT-Analyse.....	25
5.2 Definition wirtschaftliche Betrachtung.....	27

---

<b>6</b>	<b>Analyse C2C versus B2C.....</b>	<b>29</b>
6.1	SWOT-Analyse Airbnb .....	29
6.1.1	Stärken .....	29
6.1.2	Schwächen .....	32
6.1.3	Chancen .....	33
6.1.4	Risiken.....	34
6.2	Wirtschaftliche Betrachtung Airbnb .....	36
6.3	SWOT-Analyse HRS.....	40
6.3.1	Stärken .....	40
6.3.2	Schwächen .....	42
6.3.3	Chancen .....	43
6.3.4	Risiken.....	44
6.4	Wirtschaftliche Betrachtung HRS .....	45
6.5	Gegenüberstellung Airbnb/HRS .....	47
<b>7</b>	<b>Fazit.....</b>	<b>51</b>
7.1	Zusammenfassung und Aufgreifen der Forschungsfrage .....	51
7.2	Fachliche Bewertung und Ausblick.....	52
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>X</b>
	<b>Eigenständigkeitserklärung .....</b>	<b>XIX</b>

---

## Abkürzungsverzeichnis

B2C	Business to Customer/Business to Consumer
BTX	Bildschirmtext-Format
C2C	Customer to Customer/Consumer to Consumer/Citizen to Citizen
CEO	Chief Executive Officer (Geschäftsführer)
CPO	Chief Process Officer (Leiter Prozessmanagement)
CTO	Chief Technology Officer (Technischer Leiter)
DEHOGA	Deutscher Hotel- und Gaststättenverband
Ebd.	Ebenda
GDS	Globale Distributionssysteme
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
HRS	Hotel Reservation Service
Hrsg.	Herausgeber
IDSA	Industrial Design Conference
o. D.	ohne Datum
SWOT-Analyse	Stärken- und Schwächen- sowie Chancen- und Risiken-Analyse
USA	Vereinigte Staaten von Amerika

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Number of lodging sharing economy users in the U.S. 2014-2020.....	4
Abbildung 2: Airbnb in Zahlen .....	12
Abbildung 3: Airbnb-Marktanteil an der Zahl der Gästebetten in Deutschland nach Städten 2015.....	18
Abbildung 4: Anzahl der Inserate von Airbnb weltweit bis 2015.....	19
Abbildung 5: Top Hotelbuchungsportale in Deutschland 2012.....	23
Abbildung 6: SWOT-Analyse.....	27
Abbildung 7: Preise pro Übernachtung bei Airbnb und Hotels nach europäischen Ländern 2015.....	30
Abbildung 8: Wachstum der Gästezahlen bei Airbnb von 2010-2015 .....	37
Abbildung 9: Airbnb revenue in New York City 2010-2018 (fee-based) .....	38
Abbildung 10: Wachstum von Airbnb in Deutschland Stand 2015 .....	39
Abbildung 11: Marktanteile von Online-Reiseportale in Deutschland nach Zimmerbuchungen bis 2013.....	46
Abbildung 12: Marktanteile der Reisebuchungsportale in Europa 2014.....	47
Abbildung 13: SWOT-Analyse Airbnb.....	48
Abbildung 14: SWOT-Analyse HRS .....	49



## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Tabelle für Deutschland, Österreich und die Schweiz .....	42
Tabelle 2: Tabelle für alle anderen Länder .....	42
Tabelle 3: Wirtschaftliche Daten Airbnb.....	49
Tabelle 4: Wirtschaftliche Daten HRS.....	50
Tabelle 5: Bewertung der Stärken und Schwächen von Airbnb .....	52
Tabelle 6: Bewertung der Chancen und Risiken von Airbnb .....	53
Tabelle 7: Bewertung der Stärken und Schwächen von HRS .....	54
Tabelle 8: Bewertung der Chancen und Risiken von HRS.....	55

# 1 Einleitung

Die Entwicklungen in Folge des Internets sind nicht mehr aufzuhalten. Heutzutage spricht man von einer Informations-, Netzwerk- oder Wissensgesellschaft, in der beinahe alle Lebensbereiche von der Informationsverfügbarkeit und -qualität abhängig geworden sind und in denen diese eine revolutionäre Umstrukturierung erleben.<sup>1</sup> Online-Shopping, Online-Banking, Online-Bewerbungen, Online-Steuererklärungen und das Buchen von Reisen im Internet gehören zu den bekanntesten Aktivitäten im World Wide Web. Auch das Teilen von Wissen, Erfahrungen und Bewertungen nimmt eine immer größere Rolle für die Nutzer ein. Der Tourismussektor gehört hierbei zu einer der größten Dienstleistungsbranchen im Internet.

Während in den achtziger Jahren das Internet ausschließlich als Kommunikationsmedium für den Austausch von Informationen in militärischen und akademischen Bereichen diente, wurde es ab den neunziger Jahren stark kommerzialisiert und von Unternehmen als Businessplattform erschlossen. Seitdem die USA Mitte der Neunziger in die Schlüsseltechnik Internet investierte und es als Grundlageninfrastruktur für Wirtschaft, Bildung, Wissenschaft und Kultur erklärte, wird das Internet weltweit als Massenmedium genutzt. Zahlreiche Internetunternehmen gingen an die Börse. Das Internet wurde nunmehr als weiterer Vertriebskanal, als Plattform für die Bereitstellung von Produktinformationen sowie als Werbeträger von Unternehmen verwendet. Dies war durch die damaligen Telekommunikationsanbieter möglich, indem sie der breiteren Bevölkerung Internetzugänge zur Verfügung stellten und das Internet somit immer populärer machten. Anfang des 21. Jahrhunderts kam das Schlagwort Web 2.0 auf, worunter keine neue Technologie oder Anwendung zu verstehen ist, sondern eine veränderte Nutzung des World Wide Webs. Es geht nicht mehr ausschließlich um die Verbreitung von Informationen oder den Produktverkauf durch Webseitenbetreiber, sondern vielmehr um die Beteiligung der Nutzer am Internet. Das eigene interaktive Erstellen von Inhalten, die direkte Einbindung von Inhalten anderer Webseiten und das Generieren von kollaborativen Zusatznutzen stehen, neben dem Konsumieren von Inhalten, im Vordergrund. Internetforen und Social Communities wie beispielsweise Facebook, LinkedIn, Twitter, Xing, etc. waren eine weitere Erscheinung des Entwicklungssprungs. An Stelle des Begriffs Web 2.0 wird heute auch immer häufiger von Social Media gesprochen. Die einstige Anonymität des Internets weicht dem sozialen Netzwerk, in dem Menschen miteinander verlinkt und vernetzt sind.

---

<sup>1</sup>Vgl. Amersdorffer/Bauhuber/Egger/Oellrich (2010), S. 18.

Ein weiterer daraus resultierender Trend ist das Aufkommen von Collaborative Consumption oder auch Sharing Economy genannt, bei dem es auf Community Marktplätzen zwischen Privatleuten zum Austausch von Produkten oder Dienstleistungen durch Verleihen, Teilen oder Verschenken kommt. Dieser Trend ist in unterschiedlichen Wirtschaftszweigen erkennbar und nimmt unter anderem großen Einfluss auf die Tourismusbranche. Denn ein Teilbereich der Sharing Economy ist das Social Travelling. Ursprünglich entstand dieser Trend mit der Gründung der Firma Couchsurfing, bei der Privatpersonen Gästen ihre Couch unentgeltlich zur Verfügung stellen konnten. Hauptmotive für Reisende waren dabei die Individualität des Reisens, das Kennenlernen neuer Personen und das Erleben einer Destination als Gast statt als Tourist. Dieses Konzept wurde nach und nach durch Anbieter wie Airbnb, Wimdu oder 9flats kommerzialisiert. Sie bieten Onlineplattformen an, auf denen Privatpersonen ihr Haus, ihre Wohnung oder ihre Zimmer gegen ein Entgelt zur Verfügung stellen können. Finanziert werden solche Plattformen durch Service-Gebühren pro Buchung.

## 1.1 Hintergrund

Welchen Einfluss hat Social Media auf den Online-Tourismus und wie verändern sich Geschäftsmodelle?

Durch die soziale Innovation von Social Media verändert sich die Art und Weise wie Menschen und auch Unternehmen interagieren und kommunizieren. Neue Geschäftsmodelle, Strukturen und Hierarchien touristischer Unternehmen sind Konsequenzen dieses Wandels. Der Einfluss auf die Medienlandschaft, den Medienkonsum und die Konstruktion touristischer Organisationen verändern die Tourismuslandschaft auf langfristige Sicht.

Die Konsumenten erhalten im Kommunikationsprozess die gleiche Stellung wie die vormaligen Sender. Als aktiver Konsument bringt sich der Nutzer mit seiner Meinung sowie multimedialen Beiträgen und Inhalten in das Online-Geschehen ein und beeinflusst dadurch die Reiseentscheidungen anderer Nutzer. Das Social Web wirkt somit nicht nur auf Intermediäre, sondern auch auf Leistungsanbieter, dessen Angebote nun transparent werden. Durch Nutzer-Bewertungen werden qualitativ schlechte Anbieter entlarvt und stehen somit unter enormen Handlungsdruck. Sie sind gezwungen ihre Qualität bzw. das Preis-Leistungs-Verhältnis dem Marktumfeld anzupassen, um ihre Existenz langfristig sichern zu können.

Das zuvor beschriebene und als sogenanntes „Mitmach-Web“ bezeichnete Konzept trifft den Tourismus in seiner vollen Breite. Dies war zu erwarten, da Reiseerfahrungen als Form des sozialen Handelns die Interaktion und Kommunikation im Social Web

begünstigen. Daher eignet sich besonders der Tourismussektor, entlang des gesamten Customer-Buying-Cycles, für Social Media-Ansätze.

Die Verschmelzung der Teilprozesse Vertrieb und Kundenbindung zeigen sich in den neuen interaktiven Diensten im Web. Beispiele dafür sind unter anderem Eintrittskarten zum Selbstaussdrucken, Informationen über Zielgebiete mittels Podcast, Bewertungen von Reiseleistungen in Foren und Bewertungsportalen, geographische Informationen von Google Earth in Verbindung mit Bildern von Instagram sowie virtuelle Rundgänge durch das gebuchte Hotel. Dies sind Möglichkeiten, die in der touristischen Wertschöpfungskette auf allen Stufen anwendbar sind.

Da die neuen technischen Anwendungen stufenübergreifend sind, beeinflussen sie alle touristischen Kernprozesse und stehen somit im Wettbewerb zu anderen Wertschöpfungsstufen. Das bedeutet, dass Reisebüros zum einen im Wettbewerb zu dem Direktvertrieb des Veranstalters, der Airline oder des Hotels stehen. Zum anderen können genau diese Techniken genutzt werden, um sich selbst zum Veranstalter zu entwickeln. Es findet ein Strukturwandel im Tourismus statt, da traditionelle Arbeitsteilungen aufgehoben werden und die bisherigen Wertschöpfungsstufen miteinander verschmelzen bzw. sich mittels der Prozesse vertikal integrieren.

Unternehmen müssen daher umdenken, wenn sie im Online-Tourismus nachhaltig bestehen wollen. Prozesse und Strukturen in Unternehmen verändern sich ebenso wie Aufgaben und Arbeitsfelder der Mitarbeiter. Es entstehen neue Berufsfelder, zum Beispiel Community Manager, Community Organizer, Social Marketing Leader oder Network Engineer. Die Social Media Anwendungen wie Blogs, Wikis und Soziale Netzwerke werden Teil der betrieblichen Kommunikation. Zum einen in Form der internen Kommunikation für Projekt- und Wissensmanagement und zum anderen in Form der externen Kommunikation für Vertrieb, Marketing und Pressearbeit. Die interaktiven Mitarbeiter eines touristischen Unternehmens treten häufig als Einzelpersonen im Internet in Erscheinung und bewegen sich oft im Grenzbereich zwischen beruflicher und privater Kommunikation. Eine Diskrepanz entsteht immer dann, wenn die offene und hierarchiearme Architektur des Social Webs der straffen Organisationsstruktur der Businesswelt gegenübergestellt wird. Unternehmen werden und bleiben in diesem medialen Umfeld nur dann erfolgreich, wenn sie sich relativ schnell auf die veränderten Anforderungen einstellen. Die Erfolgsfaktoren für eine schnelle und erfolgreiche Anpassung an veränderte Situationen sind dabei die Unternehmenskultur, die Motivation der Mitarbeiter und die effektiven Umsetzungs- und Einführungsstrategien. Das größte Innovationspotenzial liegt oftmals aber nicht in den Unternehmen selbst, sondern im Aufbau von Netzwerken sowie der Einbindung von externem Know-How, am besten durch Konsumenten aus dem Online-Tourismus.

## 1.2 Zielsetzung

Die Entwicklung der Sharing Economy ist wie bereits erwähnt in diversen Wirtschaftszweigen weltweit zu beobachten. Insbesondere der Social Travelling-Trend im Online-Tourismus ist seit kurzer Zeit ein stetig wachsender Markt und findet immer mehr Anhänger. Alleine 10 Mio. U.S.-Nutzer erfreuten sich im Jahr 2015 an einer alternativen Unterkunftsmöglichkeit in Form einer privaten Unterbringung. Diese Art des Reisens wird heutzutage den klassischen Hotels immer öfter vorgezogen. Laut Schätzung der U.S. amerikanischen Firma eMarketer soll sich die Anzahl der Nutzer des Social Travellings von ca. 10 Mio. in 2015 bis 2020 fast verdoppeln und auf über 19 Mio. Nutzer anwachsen. [Abb. 1]

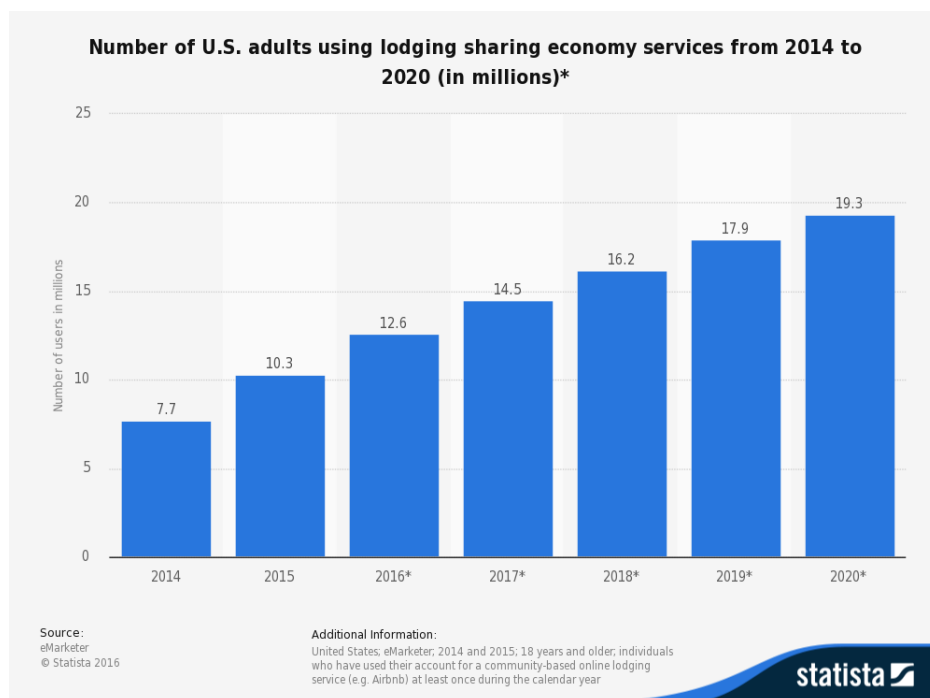


Abbildung 1: Number of lodging sharing economy users in the U.S. 2014-2020  
(Quelle: eMarketer 2015, o. S.)

Dieser Wandel im Bereich des Online-Tourismus ist nicht nur auf dem amerikanischen Markt, sondern im gleichen Maße auf allen Märkten weltweit zu beobachten.

Für die vorliegende Arbeit ergibt sich daher folgende zentrale Forschungsfrage:

*„Ist die Entwicklung des Social Travellings als langfristige Gefahr für klassische Hotelbuchungsportale zu bewerten oder handelt es sich hierbei lediglich um einen kurzlebigen Trend?“*

Um sich dieser Fragestellung anzunähern, konzentriert sich die Autorin auf zwei ausgewählte Anbieter. Der Marktführer Airbnb wird beispielhaft als Vermittlungsportal für den Bereich des Social Travellings beleuchtet. Das Unternehmen HRS wird demgegenüber als klassisches Hotelbuchungsportal betrachtet.

### **1.3 Methodische Vorgehensweise und Aufbau der Arbeit**

Die vorliegende Arbeit ist in acht Kapitel unterteilt. Das Kapitel 2 stellt den einleitenden Theorieteil dar. Es werden die für die Arbeit ausschlaggebenden Begriffe wie Social Travelling, Online-Tourismus, C2C-Konzept, B2C-Konzept und Wettbewerb definiert. Im weiteren Verlauf werden die ausgewählten Unternehmen Airbnb (Kapitel 3) und HRS (Kapitel 4) ausführlich beschrieben. Die Verfasserin betrachtet dahingehend die Entstehung, das Konzept, die Nutzer der Portale und die Entwicklung der vergangenen Jahre. Der Theorieteil wird mit der Erläuterung der verwendeten Methodik (Kapitel 5) zur Analyse beider Unternehmen abgeschlossen. Im sechsten Kapitel wird dann die eigentliche Analyse durchgeführt. Hierzu werden zunächst die SWOT-Analyse sowie die wirtschaftliche Betrachtung für das Unternehmen Airbnb angefertigt. Nachstehend wird die Vorgehensweise für HRS wiederholt, um im Anschluss eine Gegenüberstellung des C2C-Konzeptes (Airbnb) mit dem B2C-Konzept (HRS) vornehmen zu können. Kapitel 7 beschäftigt sich zum einen mit dem Aufgreifen der Forschungsfrage und zum anderen mit der fachlichen Bewertung der gewonnenen Ergebnisse. Die Verfasserin der Arbeit wird im letzten Kapitel einen Ausblick auf den Wandel im Online-Tourismus im Hinblick auf Social Travelling wagen.

## 2 Theoretische Grundlagen

Einleitend werden in diesem Absatz die grundlegenden Begriffe für das Verständnis der folgenden Kapitel und Inhalte definiert.

### 2.1 Social Travelling

Social Travelling ist ein neuer Trend im Online-Tourismus. Der Einsatz von Social Media oder Web 2.0 im Tourismus zeigt, dass sich die Art wie Reisende ihre Destinationen suchen und finden stark verändert hat. In sozialen Netzwerken wie Couchsurfing, Airbnb oder Wimdu produzieren die Reisenden selbst Inhalte, auch bekannt als „user generated content“<sup>2</sup>, oder beteiligen sich an dem Austausch von Informationen. Dies können beispielsweise Urlaubsfotos/ -videos, Meinungen und Erfahrungen oder Empfehlungen, Tipps und Bewertungen sein. „The benefits of sharing travel plans are clear as people can learn from other individuals’ experiences and make better informed decisions. Ultimately, these decisions can affect their itinerary, cost, and level of satisfaction or enjoyment.“<sup>3</sup> Reisende partizipieren somit am gesamten Entscheidungsprozess der Unterkunftssuche. Angefangen bei der Auswahl des Landes, der Stadt, des Bezirks, der Art der Unterkunft (Einzelzimmer, Doppelzimmer, gesamte Wohnung), eines männlichen oder weiblichen Vermieters, etc. „[...], travellers become co-marketers, co-designers, co-producers and co-consumers of travel experiences.“<sup>4</sup> Vor allem der demografische Wandel unter anderem auch zur sozialen Isolation zum Beispiel durch immer mehr Single-Haushalte bewirkt, dass Menschen den sozialen Kontakt über Möglichkeiten wie Social Travelling suchen. Sie ersetzen die Einsamkeit und Anonymität in Hotels, Hostels oder Pensionen durch die Unterbringung bei Privatpersonen. Ihre Erwartungen sind das Reiseland, die Kultur und die Bewohner individueller kennenzulernen, da sie bereits als ersten Ansprechpartner einen einheimischen Gastgeber haben. Die soziale Komponente steht hierbei sehr stark im Fokus. Die neue Art des Reisens setzt ein hohes Maß an Vertrauen in Fremde voraus ohne welches Geschäftsmodelle über Internetplattformen wie Airbnb, bei denen es zwischen zwei Privatpersonen zu einem Vertragsabschluss kommt, nicht funktionieren würde.

---

<sup>2</sup>Send/Michelis (2009), S. 36-48.

<sup>3</sup>Campos/Graham/Jorge/Nunes/Palanque/Winckler (2011), S. 242.

<sup>4</sup>Christou/Sigala/Gretzel (2012), S. 1.

## 2.2 Online-Tourismus

Unter Online-Tourismus versteht man die Adaption der gesamten Tourismusbranche in die global vernetzte Internetwelt.<sup>5</sup> Durch den Einsatz des World Wide Webs und dessen systemtechnischen Anwendungen vollzog sich ein Paradigmenwechsel sowohl auf der Anbieter- als auch auf der Nachfrageseite. Dabei gibt es zwei wesentliche Alleinstellungsmerkmale der Online- gegenüber der traditionellen Offline-Welt. Zum einen besteht die Möglichkeit sich alle entscheidungsrelevanten Informationen über Reiseangebote und Reiseleistungen, und zwar standort- und zeitunabhängig, zu besorgen. Zum anderen können die Konsumenten im Internet ihre Meinungen und Bewertungen mit einer Vielzahl anderer Konsumenten teilen, Kontakte knüpfen, sich austauschen, kommentieren, verlinken und miteinander interagieren. Diese Aktionen machen das Web sozial und verändern das Kommunikationsverhalten der Menschen. Einerseits wird den Meinungen anderer Konsumenten mehr Glauben geschenkt als den Anbietern selbst. Andererseits fungieren die Konsumenten als Multiplikatoren für die Reiseveranstalter.

Touristen treffen kaum noch eine Reiseentscheidung ohne sich vorab im Internet Inspirationen zu holen oder Recherchen zu betreiben. Aus dieser Masse der Inhalte entstehen teilweise erst Wünsche und individuelle Reisebedürfnisse, die wiederum im Internet gebucht werden. Für den Tourismus bedeutet dies ebenfalls ein Strukturwandel aller Marktteilnehmer. Es entstehen neue Geschäftsmodelle und -felder mit neuen Reise- und Freizeitangeboten, die über die neuen Vertriebskanäle gesteuert werden. Dies können beispielsweise Apps, Podcasts, Twitter, Facebook, Youtube oder Bewertungsportale sein. Besonders die mobilen Endgeräte wie Smartphones und Tablets sorgen dafür, dass die Konsumenten immer mobiler werden. Bei den Smartphones steht längst nicht mehr nur das Telefonieren im Vordergrund. Geräte wie iPhone oder Samsung Galaxy sind ausgestattet mit W-LAN, UMTS, GPS und Bluetooth, Foto- und Videokamera und ermöglichen eine Vielzahl an mobilen Services und Diensten, die auch im touristischen Kontext einen zunehmend höheren Stellenwert einnehmen.<sup>6</sup> Dies erfordert ebenso neue Modelle der Kundenansprache. Die zuvor genannten Endgeräte begleiten den Reisenden auch während seines Urlaubs und dienen beispielsweise dazu Urlaubsfotos zu machen und diese gegebenenfalls im Internet hochzuladen, Wetterabfragen durchzuführen, Veranstaltungen vor Ort zu prüfen und vieles mehr. Hier

---

<sup>5</sup>Vgl. Haedrich/Herle/Lütters/Seidel (2000), S. 56 ff.

<sup>6</sup>Vgl. Egger/Jooss (2010), S. 14.



können sich Reiseanbieter erfolgreich im Social Web integrieren, indem sie dem Reisenden einen Kundennutzen generieren.

## 2.3 C2C-Konzept

Der Ausdruck „C2C“ leitet sich, wie auch der Begriff „B2C“, von den am Austauschprozess beteiligten Akteuren ab. Unter einem C2C-Konzept (auch Customer to Customer, Consumer to Consumer oder Citizen to Citizen) versteht man die Geschäftsbeziehung zwischen zwei Endverbrauchern über einen dritten Beteiligten - in der Regel über einen elektronischen Weg. Eines der bekanntesten Konzepte ist dabei das Online-Auktionshaus eBay.<sup>7</sup> Die dritte Partei übernimmt lediglich die Vermittlung zwischen den Konsumenten, beispielsweise über eine Internetplattform, bei der für den Servicegeber durch die Nutzer Umsatz generiert wird. Erfolgreiche „trusted“ Communities erfordern als Eintrittsbarriere zur Authentifizierung eine Registrierung mit personenbezogenen Daten, welche von dem Plattform-Anbieter vor Benutzung in den meisten Fällen verifiziert werden. Dazu zählen unter anderem: Name, Anschrift, Telefonnummer, E-Mail Adresse, Bankdaten etc. Um die Vertrauenswürdigkeit der User zu unterstützen werden oftmals Bewertungsfunktionen angeboten. Benutzer können somit transparente Rezensionen zu getätigten Käufen verfassen. Weiterhin können die Internetanbieter Kommunikationsformen wie zum Beispiel Chats zulassen. Hierbei ist der Informationsaustausch zeitnah und interaktiv. In Foren innerhalb der Community ist ebenfalls eine bidirektionale Kommunikation möglich und Produkt- und Nutzungserfahrungen können kollaborativ ausgetauscht werden. Durch den unabhängigen Erfahrungsaustausch können sich potenzielle Kaufinteressenten ein besseres Bild für ihre Kaufentscheidung machen.

## 2.4 B2C-Konzept

Bei einem B2C-Konzept (auch Business to Consumer oder Business to Customer) werden Geschäfte von Unternehmen direkt mit dem Konsumenten, also dem Endkunden, abgewickelt. Diese können in On- oder Offline-Welten durchgeführt werden. Während die klassischen Vertriebswege zum Beispiel Kunde-Geschäft oder Vertreter-Kunde darstellen, lassen sich bei der Übertragung in das Internet verschiedene Vertriebsarten wählen. Diese Anbindung über das World Wide Web wird auch als e-

---

<sup>7</sup>Vgl. Kirchgeorg (o. J.), o. S.

Commerce bezeichnet.<sup>8</sup> Die Nutzung von mobilen Endgeräten fällt in diesem Zusammenhang unter den Begriff Mobile-Commerce (M-Commerce).<sup>9</sup>

Mit der Internetanbindung existieren verschiedene Geschäftsmodelle wie beispielsweise Portale/Plattformen, E-Tailer mit Online Shops, Service Provider für Dienstleistungen, Content Provider für Inhalte, Transaction Broker für Vermittlungen, Market Creator wie zum Beispiel Auktionshäuser oder Community Provider.<sup>10</sup>

Die Weiterentwicklung der Geschäftsbeziehungen aufgrund des Internets wurde erforderlich, da sich die Märkte verändert haben. Auf der einen Seite ist es den Kunden nun möglich global zu agieren. Es ergeben sich somit größere Anbietermärkte und die Kunden verfügen aufgrund vielfach austauschbarer Produkte und Dienstleistungen über niedrigere Wechselbarrieren. Auf der anderen Seite bedeutet das auch, dass die Kundenstämme im B2C-Geschäft gestiegen sind. Für Unternehmen stellt dies die Herausforderung, dass sie nun Kundenwünsche individuell erfüllen müssen, anstatt sich wie bisher nur auf den Verkauf ihrer Produkte und Dienstleistungen auf anonymen Märkten zu konzentrieren.<sup>11</sup> Dementsprechend hat sich ebenfalls das Kommunikationsverhalten gegenüber den Kunden verändert. Besonders das Marketing wie auch das Beziehungsmanagement zum Kunden, besser bekannt als Customer-Relationship-Management, nehmen dabei eine wichtige Rolle ein.

## 2.5 Wettbewerb

Der Begriff des Wettbewerbs ist sehr komplex und lässt sich in verschiedene Themenfelder wie zum Beispiel allgemein, rechtlich/politisch oder wirtschaftlich unterteilen. Es existiert jedoch keine einheitliche Definition. Daher wird die Verfasserin nur kurz auf das Verständnis und wesentliche Schlagwörter zum Begriff Wettbewerb eingehen.

Im Allgemeinen beschreibt Wettbewerb das gegeneinander Antreten zweier oder mehrerer Teilnehmer mit der Absicht ein Ziel, in der Regel als Erster, zu erreichen. Im wirtschaftlichen Bereich „ist Wettbewerb begrifflich durch folgende Merkmale charakterisiert: (1) Existenz von Märkten mit (2) mind. zwei Anbietern oder Nachfragern, (3) die sich antagonistisch (im Gegensatz zu kooperativ) verhalten, d.h. durch Einsatz eines oder mehrerer Aktionsparameter ihren Zielerreichungsgrad zulasten an-

---

<sup>8</sup>Vgl. Wohland (2008), S. 1 ff.

<sup>9</sup>Vgl. Egger/Jooss (2010), S. 18 ff.

<sup>10</sup>Vgl. Keuper/Schunk (2011), S. 402.

<sup>11</sup>Vgl. Greve (2006), S. 2.

derer Wirtschaftssubjekte verbessern wollen; (4) damit ist eine Komplementarität von Anreiz- und Ordnungsfunktion gegeben, die im sog. sozialistischen Wettbewerb (sozialistische Marktwirtschaft) fehlt.“<sup>12</sup>

Das zum Wettbewerb zugehörige Wettbewerbsrecht beinhaltet die Bekämpfung des unlauteren Wettbewerbs, sowie das Recht gegen Wettbewerbsbeschränkungen (Kartellrecht). Oftmals unterliegen Märkte jedoch privaten oder staatlichen Wettbewerbsbeschränkungen, wenn beispielsweise Kartelle oder Monopole vorhanden sind. Für einen funktionierenden Wettbewerb werden daher gewisse Handlungsfreiheiten benötigt: Markttransparenz und -offenheit, eine funktionsfähige Justiz, Preis- und Währungssysteme, sowie Vertrags- und Gewerbefreiheit.<sup>13</sup>

Eine weitere Begrifflichkeit ist der Wettbewerbsvorteil, worunter das Bestreben nach einem Vorsprung gegenüber der Konkurrenz zu verstehen ist. Dieser Vorsprung kann zum Beispiel durch Preisvorteile, besondere Qualitätsmerkmale, besseres Informationsmanagement oder Kooperationen und Verbundbildung mehrerer Unternehmen erreicht werden. Da der Wandel von Verkäufer- zu Käufermärkten grundlegende Marktstrukturveränderungen ergeben hat, ist heutzutage der erzielbare Wettbewerbsvorteil umso größer, je kundenorientierter ein Anbieter agiert.<sup>14</sup> Im Gegensatz zu Verkäufermärkten ist das Angebot auf Käufermärkten größer als die Nachfrage, sodass nicht mehr die Anbieter, sondern die Nachfrager die dominantere Position innehaben. Infolge des Überangebots können sie das aus ihrer Sicht optimale Angebot auswählen. Bedingt durch diesen Wandel ist die konsequente Markt- und Kundenorientierung eine zentrale Voraussetzung für Markterfolg und somit für die dauerhafte Existenz eines Unternehmens.<sup>15</sup>

---

<sup>12</sup>Mecke (o. J.), o. S.

<sup>13</sup>Vgl. Welfens (2008), S. 163.

<sup>14</sup>Vgl. Tomczak/Sausen (2003), S. 50 f.

<sup>15</sup>Vgl. Becker (2006), S. 1.

## 3 Das C2C-Unternehmen Airbnb

Im Bereich des Social Travellings zählt Airbnb zu einem der bekanntesten und erfolgreichsten Unternehmen weltweit. Mit zwei Millionen Inseraten in über 34.000 Städten aus 191 Ländern [Abb. 2] ist Airbnb die größte Online-Plattform seiner Art. Bei dem Unternehmen handelt es sich um einen globalen Marktplatz für individuelle Privatunterbringungen. Dabei steht neben dem Inserieren, Entdecken und Buchen von Unterkünften vor allem der Aspekt der Social Community im Vordergrund.<sup>16</sup>

### 3.1 Die Entstehung

Airbnb wurde im August 2008 in San Francisco, Kalifornien, gegründet. Der Name der Firma ist abgeleitet von Air Bed und Breakfast. Zu den Gründern gehören Joe Gebbia (CPO), Brian Chesky (CEO) und Nathan Blecharczyk (CTO).<sup>17</sup> Neben zahlreichen weiteren Büros weltweit ist San Francisco nach wie vor der Hauptsitz des Unternehmens. Aus der einst kleinen Firma mit den drei ursprünglichen Gründungsmitgliedern ist mittlerweile ein global agierendes Unternehmen mit rund 2.368 Mitarbeitern geworden (Stand: November 2015).<sup>18</sup>

Die Idee von Airbnb entstand durch die Geldnot der Universitätsabsolventen Gebbia und Chesky. Eine anstehende Mieterhöhung und die damit mögliche Zwangsräumung ihres Appartements musste verhindert werden. Dazu nutzten sie den freien Platz ihrer Wohnung, um diesen an Teilnehmer, der im gleichen Jahr stattfindenden Industrial Design Conference (IDSA), zu vermieten. Sie verdienten Geld mit drei simplen Luftmatratzen auf dem Boden ihres Appartements und bemerkten schnell, dass ihr Konzept sehr gut ankam. Die Erfahrung Menschen aus aller Welt über Social Travelling kennenzulernen und als Gastgeber nebenbei Geld für die Vermietung zu bekommen, war der Ursprung ihres heutigen Unternehmens Airbnb. Aus drei Matratzen wurden zwei Millionen Unterkünfte, von einzelnen Zimmern über ganze Wohnungen bis hin zu Schlössern oder privaten Inseln auf der ganzen Welt. Der gemeinschaftliche Marktplatz bietet für jeden Geschmack und jede Preisklasse eine passende Unterkunft. Auch Geschäftsreisende rücken immer mehr in den Vordergrund der drei Jungunternehmer.<sup>19</sup>

---

<sup>16</sup>Airbnb (o. J.), o. S.

<sup>17</sup>Ebd.

<sup>18</sup>Vgl. Smith (2016), o. S.

<sup>19</sup>Vgl. Schobelt (2013), o. S.

Denn der Grundgedanke von Airbnb lautet: „Fühl dich weltweit zuhause“<sup>20</sup>, unabhängig ob Urlaubs- oder Geschäftsreise. Und genau in diese Richtung scheint der Trend zu gehen, wie mehr als 60 Mio. Gäste [Abb. 2] seit der Gründung von Airbnb belegen.



Abbildung 2: Airbnb in Zahlen  
(Quelle: Airbnb o. J., o. S.)

## 3.2 Das Konzept

Airbnb funktioniert wie ein soziales Netzwerk. Die Online-Plattform stellt den Kontakt zwischen Gast und Gastgeber her und ist für die Abwicklung der Buchung verantwortlich. Die Nutzer legen Profile an, mit denen sie Unterkünfte vermieten oder buchen können. Über das Netzwerk können sich somit beide Parteien kennenlernen, Details klären und schließlich eine Buchung durchführen.<sup>21</sup> Der Bezahlvorgang wird über Airbnb abgewickelt. Mieter einer Unterkunft zahlen im Voraus die gesamte Summe an Airbnb und das Unternehmen leitet die Zahlung 24 Stunden nach Check-in an den Vermieter weiter.<sup>22</sup> So wird sichergestellt, dass der Check-in des Gastes reibungslos verläuft und andernfalls der Gastgeber erst nach Klärung mit Airbnb und dem Gast sein Geld erhält.

---

<sup>20</sup> Airbnb (o. J.), o. S.

<sup>21</sup> Vgl. Sowa (2016), S. 44.

<sup>22</sup> Vgl. Airbnb (o. J.), o. S.

Zur betrieblichen Kostendeckung von Airbnb erhebt das Unternehmen pro bestätigter Buchung eine Gebühr in Höhe von 6-12%. Diese Gebühr wird vom Gast übernommen. Die Höhe der tatsächlich anfallenden Kosten ist abhängig von der Zwischensumme der Buchung vor Gebühren und Steuern. Je höher diese ist, desto niedriger der prozentuale Anteil und die damit verbundene Gebühr.<sup>23</sup> Darüber hinaus vereinnahmt Airbnb eine weitere Service-Gebühr in Höhe von 3% pro Buchung. Diese ist vom Gastgeber zu entrichten und soll die Kosten für die Abwicklung der Gäste-Zahlungen abdecken. Berechnungsgrundlage ist auch hier die Zwischensumme der Buchung vor Gebühren und Steuern.<sup>24</sup>

Trotz des persönlichen Kontakts zwischen Gastgeber und Gast während des Buchungsprozesses, gehört ein gewisser Anteil Vertrauen zum Social Travelling. Schließlich vertraut der Gastgeber einem Fremden sein Eigentum an, bzw. der Gast verlässt sich darauf am anderen Ende der Welt eine wie zuvor beschriebene Unterkunft vorzufinden. Deshalb hat Airbnb für seine Community besondere Standards und Erwartungen geschaffen, die für die Sicherheit ihrer Gemeinschaft sorgen. Diese bestehen aus den bisherigen Erfahrungen der vergangenen Jahre und werden stets als lebendiges Dokument weiterentwickelt und optimiert. Bei Verstößen gegen diese formulierten Richtlinien, wie beispielsweise Fairness, Zuverlässigkeit oder Authentizität, entscheidet ein Experten-Team über die weitere Vorgehensweise. Der Handlungsspielraum bei Missachtungen ist jedoch verhältnismäßig gering.<sup>25</sup>

### 3.3 Nutzer der Plattform

Bei Airbnb handelt es sich um ein C2C-Konzept, welches es ermöglicht, dass Privatpersonen untereinander eine Unterkunft mieten oder vermieten können. Nutzer der Plattform sind somit zum einen der Gastgeber auf der Angebotsseite und zum anderen der Gast auf der Nachfrageseite. Airbnb selbst stellt lediglich das Online-Portal zur Verfügung, welches als Vermittlungsplattform dient und die Abwicklung der Buchung sicherstellt.

---

<sup>23</sup>Vgl. Airbnb (o. J.), o. S.

<sup>24</sup>Ebd.

<sup>25</sup>Ebd.

### 3.3.1 Angebotsseite

Es gibt viele verschiedene Gründe ein Gastgeber bei Airbnb zu werden. Einer der Hauptgründe ist der finanzielle Aspekt. Bei Airbnb kann jeder durch die Vermietung eines beispielsweise leer stehenden Zimmers einen lukrativen Nebenverdienst generieren und sich somit sein Einkommen aufstocken. Oft steht jedoch für den Gastgeber nicht der Verdienst im Mittelpunkt. Insbesondere der soziale Gesichtspunkt des Social Travellings reizt viele Menschen zur Aufnahme von Fremden in den eigenen vier Wänden. Menschen aus aller Welt kennenzulernen, sie bei sich zu Hause wohnen zu lassen oder ihnen die eigene Unterkunft zur Verfügung zu stellen, ihnen mit Rat und Tat zur Seite zu stehen und Freundschaften zu knüpfen, bewegt etliche Menschen dazu Gastgeber in der Gemeinschaft von Airbnb zu werden.

Wie das Gastgeber funktioniert, erklärt Airbnb in drei einfachen Schritten<sup>26</sup>:

#### 1. Profil anlegen und Inserat erstellen

Der Gastgeber beginnt damit eine Profilseite für seine Unterkunft zu erstellen. Zu seiner Person muss er lediglich ein Foto, sowie eine Telefonnummer online zur Verfügung stellen. Die Unterkunft hingegen sollte im nächsten Schritt ausführlicher und selbstverständlich ehrlich durch den Gastgeber beschrieben werden. Anhand vorgefertigter Kategorien kann dieser sehr detailliert angeben, welche Ausstattung seine Unterkunft bietet. Aussagekräftige und qualitativ hochwertige Fotoaufnahmen sind für ein hohes Interesse potenzieller Gäste von Vorteil. Des Weiteren muss der Gastgeber einen Preis für seine Unterkunft festlegen. Für die Berechnung bietet Airbnb auf der Homepage einen kostenlosen Preiskalkulator an, welcher verschiedene Aspekte, wie beispielsweise Standort, Art der Unterkunft, Saison etc., berücksichtigt. Der daraus resultierende Wochenpreis stellt lediglich einen Preisvorschlag dar und kann durch den Gastgeber individuell angepasst werden. Als nächstes legt der Gastgeber fest, wer bei ihm wohnen darf (Frauen/Männer, Freunde/Partner/Familie, etc.) und wann seine Unterkunft zur Verfügung steht. Hausregeln über die Nutzung des fremden Eigentums, sowie Verhaltensregeln während des Aufenthaltes kann der Gastgeber ebenfalls auf seiner Profilseite angeben. Sämtliche Angaben sind für potenzielle Gäste sehr hilfreich und haben einen relativ großen Einfluss sich für oder gegen eine Unterkunft zu entscheiden.

---

<sup>26</sup>Vgl. Airbnb (o. J.), o. S.

## 2. Kontaktaustausch mit potenziellen Gästen

Im zweiten Schritt nehmen Mietinteressenten Kontakt mit dem Gastgeber auf und können diesen gegebenenfalls um zusätzliche Beantwortung einiger Fragen bitten. Der Gastgeber hat die Möglichkeit sich die Profile der Interessenten anzuschauen und eventuell vorhandene Bewertungen<sup>27</sup> vorheriger Gastgeber zu lesen. Sollte es für beide Parteien stimmig sein, kann der Gastgeber die durch den Gast getätigte Buchung bestätigen.

## 3. Gäste empfangen und Gastfreundschaft bieten

Damit sich die Gäste wohl fühlen, sollte im letzten Schritt die Ankunft durch den Gastgeber geplant werden. Es ist jedem Gastgeber selbst überlassen, ob dieser seinen Gast persönlich empfängt, Familienmitglieder oder Freunde bei der Schlüsselübergabe aushelfen, der Schlüssel bei dem Nachbarn hinterlegt wird oder der Türcode im Voraus übermittelt wird. Wichtig ist nur, dass der Gast informiert ist. Zu den von Airbnb empfohlenen Basics des Gastgebens zählen zum einen die Reinigung der Unterkunft und zum anderen die Bereitstellung von grundlegenden Gegenständen wie Handtücher, saubere Bettwäsche und Toilettenpapier. Je angenehmer der Gastgeber den Empfang seiner Gäste gestaltet, umso wohler werden diese sich bei ihm zu Hause fühlen. Insbesondere nach einem langen Flug ist es schön, wenn etwa Wasser im Kühlschrank steht und die Betten bereits bezogen sind. U-Bahnkarte, Flyer vom besten Lieferservice in der Umgebung und eine Stadtkarte mit den nächsten Supermärkten sind eine weitere Möglichkeit den Gast direkt zu Beginn seines Aufenthaltes zufrieden zu stellen. In welchem Umfang all diese Dinge bereit gestellt werden entscheidet jedoch jeder Gastgeber für sich.<sup>28</sup> Airbnb gibt lediglich Empfehlungen und wird Gastgeber mit regelmäßig niedrigen Bewertungen mit finanziellen Sanktionen belegen oder das Profil (zeitweise) deaktivieren.<sup>29</sup>

Für die Sicherheit der Gäste während ihres Aufenthaltes hat der Gastgeber Sorge zu tragen. Notfallkontaktdaten, Erste-Hilfe-Box, Rauchmelder, Feuerlöscher und Fluchtwege müssen dem Gast gezeigt werden und/oder deutlich gekennzeichnet sein. Auch um die allgemeinen Vorschriften wie Steuern, Genehmigungen, Bestimmungen der Stadt muss sich der Gastgeber kümmern.<sup>30</sup> Airbnb weist auf viele Dinge hin, ist jedoch

---

<sup>27</sup>Das Bewertungssystem von Airbnb wird in Punkt 6.1.1 detailliert erläutert.

<sup>28</sup>Vgl. Airbnb (o. J.), o. S.

<sup>29</sup>Ebd.

<sup>30</sup>Ebd.



nicht dafür verantwortlich, dass der Gastgeber sich an die örtlichen Bestimmungen und Gesetze hält.

Im Rahmen der Gastgeber-Garantie sichert Airbnb den Gastgeber bei Schäden an der Unterkunft durch den Mieter bis zu einem Betrag von 800.000 Euro ab. Auch wenn es in der Vergangenheit laut Airbnb selten zu Schäden gekommen ist, bietet das Unternehmen seinen Gastgebern bei jeder Buchung und unter bestimmten Bedingungen<sup>31</sup> diesen Schutz an. Jedoch stellt die Gastgeber-Garantie kein Ersatz für eine Hausratversicherung des Vermieters oder Haftpflichtversicherung des Mieters dar. Ebenso schützt diese Garantie nicht vor herkömmlichen Verschleiß, weshalb eine Kautionserhebung zusätzlich zum Schutz vor Abnutzung möglich ist.<sup>32</sup> Diese kann über das System von Airbnb eingegeben werden und wird von dem Unternehmen verwaltet. So ist zwar eine Kautions als Sicherheit für den Vermieter bei Airbnb hinterlegt, jedoch kann dieser nicht ohne Absprache mit dem Gast sowie Airbnb darüber verfügen.

### 3.3.2 Nachfrageseite

Social Travelling ist mittlerweile für viele Reisende eine interessante und verhältnismäßig günstige Alternative zu klassischen Hotels. Die reine Suche von potenziellen Unterkünften ist bereits ohne ein Airbnb-Profil möglich. Es handelt sich hierbei um eine klassische Suchfunktion mit der im ersten Schritt die Destination, der Reisezeitraum und die Anzahl der Gäste ausgewählt werden können. In der erweiterten Suche besteht dann die Möglichkeit diverse Filter anzugeben, um die Treffer einzuschränken und eine passende Unterkunft zu finden. Auswählbar ist die Art der Unterkunft (Ganze Unterkunft, Privatzimmer, Gemeinsames Zimmer), die Größe (Anzahl von Schlaf- und Badezimmern, Anzahl von Betten), der Objekttyp (Wohnung, Haus, Schloss, Zelt, etc.), welche Nachbarschaften bevorzugt werden und womit die Unterkunft ausgestattet sein sollte. Außerdem kann der Gast seine Ergebnisse nach Sofortbuchungsunterkünften filtern. Dies ist eine Einstellungsoption für Gastgeber bei der Gäste die Unterkunft ohne Bestätigung seitens des Gastgebers buchen können, sofern sie die Voraussetzungen erfüllen.<sup>33</sup>

Um bei Airbnb eine Unterkunft buchen zu können, muss sich der Gast im zweiten Schritt ein Profil anlegen. Er wird angewiesen eine Identitätsprüfung durchzuführen,

---

<sup>31</sup>Vgl. Airbnb (o. J.), o. S.

<sup>32</sup>Ebd.

<sup>33</sup>Ebd.

indem er sich über ein ausführliches Facebook-, Google- oder LinkedIn-Profil sowie durch ein gültiges Ausweisdokument (Personalausweis, Reisepass oder Führerschein) legitimiert. Außerdem sind Angaben zu E-Mail-Adresse, Telefonnummer und Zahlungsmittel erforderlich. Diese müssen ebenfalls anhand von SMS- und E-Mail-Codes bestätigt werden. Das Hochladen eines Profilbildes rundet die Profilvervollständigung ab. Für den Fall, dass das Social Media Profil nicht hinreichend aussagekräftig ist, sollte der Gast zur Verifizierung seines Airbnb-Profiles ein kurzes Video aufnehmen und dort seine persönlichen Daten nennen. Sobald das Profil vorhanden ist, besteht die Möglichkeit Gastgeber zu kontaktieren und Buchungen anzufragen/durchzuführen.<sup>34</sup>

Neben Urlaubsreisenden gehören seit 2014<sup>35</sup> auch immer mehr Geschäftsreisende zu den Nachfragern von Airbnbs Privatunterkünften. Die Idee dabei ist es, sich auch auf einer Geschäftsreise wie zu Hause zu fühlen und die Vorteile einer ganzen Unterkunft mit Küche und Arbeitsbereich zu nutzen. Zudem ist das Preisniveau durchschnittlich günstiger und der Standort kann je nach Bedarf direkt neben dem Büro oder neben dem Meeting-Treffpunkt gebucht werden. Auch Teambuilding-Maßnahmen können in einer Privatunterkunft, wie beispielsweise einer Villa oder einem großen Waldhaus, gut umgesetzt werden und das Team in heimischer Atmosphäre inspirieren und zusammenbringen. Der besondere Geschäftsreise-Service<sup>36</sup> von Airbnb und seinem hierfür gewählten Business-Partner Concur rundet das Angebot ab und bietet für Firmen eine gute Alternative zu klassischen Tagungshotels.

### 3.4 Die Entwicklung des Marktplatzes

Die Entwicklung des Online-Portals Airbnbs ist eindrucksvoll. Alleine im Zeitraum 2010 bis 2015 hat sich die Anzahl der Übernachtungen um das 400-fache gesteigert und der Trend zu Social Travelling wächst weiter. Mit 47.000 Online-Buchungen 2010 stand das Unternehmen noch am Anfang seines Erfolges.<sup>37</sup> Nur fünf Jahre später „schliefen etwa 17 Millionen Menschen weltweit in Airbnb-Unterkünften.“<sup>38</sup> Die Sorge von etablierten Hotelanbietern und großen Städten, dass sich der gesamte Tourismusmarkt im Wandel befindet, ist daher nachvollziehbar. Denn Airbnb ist mittlerweile mit einem ge-

---

<sup>34</sup>Vgl. Airbnb (o. J.), o. S.

<sup>35</sup>Vgl. Chip (2014), o. S.

<sup>36</sup>Der spezielle Geschäftsreise-Service wird in Punkt 6.1.1 erläutert.

<sup>37</sup>Vgl. Rapp (2016), o. S.

<sup>38</sup>Capital (2016), o. S.

schätzten Unternehmenswert von 25,5 Mrd. U.S. Dollar zu einem der größten Konkurrenten der Hotelindustrie geworden (Stand: Juni 2015).<sup>39</sup>

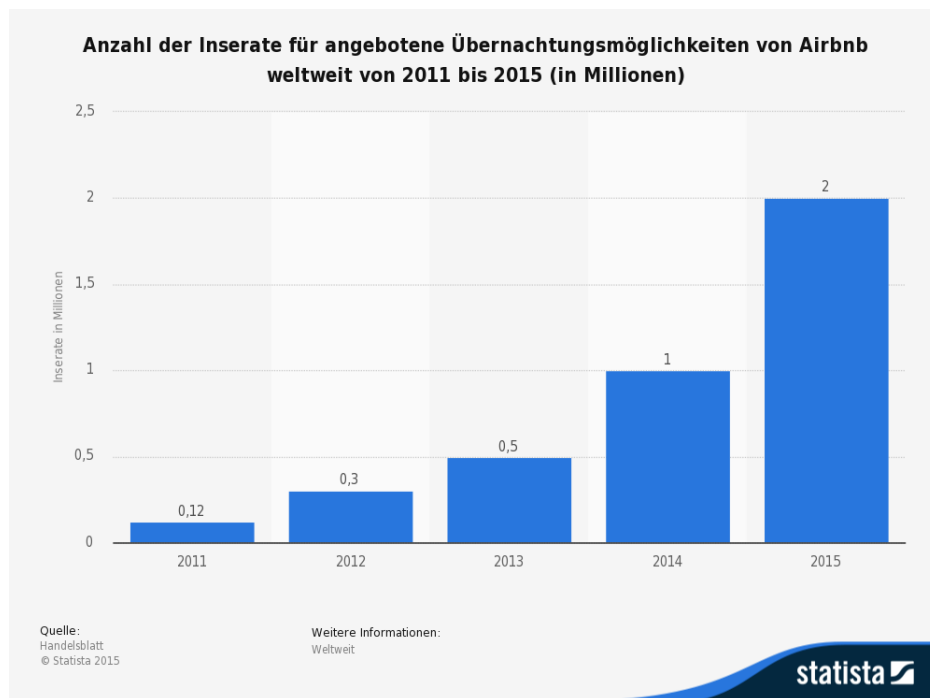
Auch der relative Marktanteil von Airbnb an der Zahl der Gästebetten in Deutschland zeigt, dass vor allem in den größeren Städten eine hohe Nachfrage an Privatunterkünften besteht. Mit knapp 25% in Deutschlands Hauptstadt Berlin nimmt Airbnb fast ein Viertel der vermieteten Gästebetten in Anspruch. [Abb. 3]



Abbildung 3: Airbnb-Marktanteil an der Zahl der Gästebetten in Deutschland nach Städten 2015  
(Quelle: Airbnb/Statistisches Bundesamt 2015, o. S.)

Neben der stetig wachsenden Nachfrage vergrößert sich das Angebot von Privatunterkünften bei Airbnb ebenfalls. Im Zeitraum 2011 bis 2015 ist anhand der Statistik [Abb. 4] eine fast jährliche Verdoppelung der Inserate weltweit zu erkennen.

<sup>39</sup> Vgl. Wall Street Journal/Dow Jones (o. J.), o. S.



*Abbildung 4: Anzahl der Inserate von Airbnb weltweit bis 2015  
(Quelle: Handelsblatt 2015, o. S.)*

Insgesamt lässt sich feststellen, dass Airbnb seit seiner Gründung vor circa acht Jahren eine enorme Entwicklung verzeichnet und zu den drei wertvollsten digitalen Start-Ups nach Bewertung von Venture-Kapital-Firmen weltweit gehört (Stand: Februar 2016).<sup>40</sup>

---

<sup>40</sup>Vgl. Wall Street Journal (2016), o. S.

## 4 Das B2C-Unternehmen HRS

HRS zählt zu Europas wichtigsten Hotelbuchungsportalen für Geschäfts- und Privatreisende. Zudem ist das Unternehmen mit fünf Mio. Zimmern der weltweit größte Hotelanbieter in den globalen Distributionssystemen wie beispielsweise Amadeus. HRS bietet auf seinem Portal mehr als 300.000 Hotels in 190 Ländern in allen Kategorien und Preisklassen an. Über 400.000 Ferienhäuser und -wohnungen in Europa zählen ebenfalls zum Produktportfolio von HRS. 2015 wurde das Unternehmen von Stiftung Warentest zum besten Hotelbuchungsportal gekürt.<sup>41</sup> Etliche weitere namhafte Awards hat das Unternehmen im Laufe der Jahre erhalten.

### 4.1 Die Entstehung

Das Unternehmen Hotel Reservation Service (HRS) wurde 1972 als Einzelunternehmen von Robert Ragge gegründet. Mit anfänglich zwei Mitarbeiterinnen und zwei Telefonleitungen im ehemaligen Gemüseladen im Sionstal lautete das Geschäftsfeld: Die Vermittlung von Hotelzimmern für Geschäftsreisende und Industrieunternehmen.<sup>42</sup> Seit 1977 wird die Firma als GmbH geführt. Die Geschäftsleitung des Familienunternehmens wurde im März 2008 an den Sohn Tobias Ragge in zweiter Generation übergeben. Die Zielgruppe hat sich neben Geschäftsreisenden auf Privatreisende erweitert.

HRS gehört neben dem Ferienhausportal HRS Holidays, dem Online-Reservierungsservice hotel.de sowie dem Alpenportal Tiscover zur HRS Group. Die Unternehmensgruppe beschäftigt mehr als 1.600 Mitarbeiter in weltweit 25 Niederlassungen. Der Hauptsitz befindet sich in Köln.<sup>43</sup> 1996 wurde die erste HRS Webseite in Betrieb genommen<sup>44</sup> und 2009 war HRS als erstes Hotelportal im App Store vertreten.<sup>45</sup>

### 4.2 Das Konzept

Das System von HRS bietet seinen Kunden eine für sie kostenlose Direktbuchung mit Sofortbestätigung. Es gibt verschiedene Tarife aus denen der Kunde bei der Buchung

---

<sup>41</sup>Vgl. HRS (o. J.), o. S.

<sup>42</sup>Ebd.

<sup>43</sup>Ebd.

<sup>44</sup>Ebd.

<sup>45</sup>Ebd.

wählen kann. Bei dem Flex und Business Tarif können Buchungen bis 18:00 Uhr am Anreisetag kostenfrei storniert werden und bieten somit eine hohe Flexibilität.<sup>46</sup> Zudem bietet der Business Tarif Ersparnisse von bis zu 30% auf tagesaktuelle HRS Hotelraten für Geschäftsreisende. Ferner verhandelt das Hotelportal kostenlose Zusatzleistungen wie W-LAN, Parkplatz am Hotel oder Late-Check-Out. Damit der Business Tarif gebucht werden kann, müssen sich Geschäftsreisende über „My HRS“ registrieren. Die Registrierung ist zusätzlich mit weiteren Vorteilen verbunden.<sup>47</sup> Der Basic Tarif bietet die gleichen Konditionen wie der Flex Tarif und beinhaltet unter anderem das Buchen ohne Vorauszahlung. Lediglich eine kostenfreie Stornierung am Anreisetag ist bei dem Basic Tarif nicht möglich.

Des Weiteren bietet HRS seinen Kunden unter [www.hrs-deals.de](http://www.hrs-deals.de) täglich drei exklusive Hotel-Deals mit mindestens 50% Rabatt auf den günstigsten HRS Preis. Zudem garantiert HRS bei mehr als 8.000 Hotels einen Preisvorteil von mindestens 10% gegenüber anderen Online-Reiseanbietern mit identischen Buchungskonditionen. Bei rund 9.000 Ferienhäusern hat der Kunde die Möglichkeit den sogenannten Hot Tarif zu buchen, mit dem er sich weitere Preisnachlässe und attraktive Konditionen sichern kann.<sup>48</sup>

Darüber hinaus gewährleistet die HRS Preisgarantie mit dem Geld-zurück-Versprechen eine Rückerstattung für den Fall, dass der Gast ein günstigeres, reguläres Internetangebot für gleichwertige Zimmer im von ihm ausgesuchten oder bereits gebuchten Hotel findet. Dazu muss er lediglich einen Screenshot innerhalb von 24 Stunden per E-Mail an HRS schicken und bekommt dann die Differenz nach Prüfung erstattet.<sup>49</sup> HRS versichert seinen Kunden somit stets den besten Preis.

Ein wichtiger Erfolgsfaktor von HRS sind die unzähligen Partnerschaften und Kooperationen, die das Unternehmen im Laufe seiner Geschichte eingegangen ist. Die weltweite Zusammenarbeit mit rund 8.000 Kooperationspartnern ermöglicht dem Kunden zum Beispiel bei der Buchung eines Fluges, eines Bahntickets oder eines Mietwagens eine gleichzeitige Hotelbuchung durchzuführen. Dazu ist auf der Partnerhomepage eine Buchungsmaske hinterlegt, die eine schnelle und komfortable Buchung über HRS gestattet. Zu den Kooperationen gehören beispielsweise Deutsche Lufthansa AG, Deutsche Bahn, SIXT, TomTom, ADAC und viele weitere. HRS bietet somit seinen Nutzern einen sehr kundenorientierten Buchungsservice an.

---

<sup>46</sup>Vgl. HRS (o. J.), o. S.

<sup>47</sup>Die weiteren Vorteile für Geschäftsreisende werden in Punkt 6.3.1 detailliert erläutert.

<sup>48</sup>Vgl. HRS (o. J.), o. S.

<sup>49</sup>Ebd.

Die betrieblichen Kosten von HRS werden größtenteils durch die Hotels gedeckt. Für die Hotellerie ist das Buchungsportal vor allem durch die hohe Anzahl an Nutzern ein interessanter und effektiver Vertriebskanal. Angeschlossene Hotelpartner profitieren von vielfältigen Distributionskanälen und sprechen durch HRS ein weltweites Bucherpotenzial an.<sup>50</sup> Dafür erhält HRS von jedem angeschlossenen Hotel bei einer realisierten Buchung 15% des Zimmerpreises als Vermittlungsprovision. Laut Geschäftsführer Ragge ist dies ein faires Geschäftsmodell, da HRS von den Hoteliers nur Geld verlangt, wenn tatsächlich ein Aufenthalt gebucht wird.<sup>51</sup> Es handelt sich hierbei um eine reine leistungsbezogene Kommission. Darüber hinaus fallen keine weiteren Kosten für den Hotelier an.

### 4.3 Nutzer der Plattform

Mit rund 80 Mio. Nutzern pro Jahr zählt HRS zu den wichtigsten Hotelbuchungsportalen weltweit.<sup>52</sup> Bis zu 12 Mio. Visits pro Monat verdeutlichen die Präsenz von HRS im Online-Reisemarkt.<sup>53</sup> Zu Gründungszeiten hat das Unternehmen vor allem Geschäftsreisende und Industrieunternehmen als Zielgruppe angesprochen. Darunter zählen Reisende von Unternehmen, Selbstständige oder Freiberufler, die sich unter „My HRS“ attraktive Sonderkonditionen und hohe Flexibilität sichern können. Transparente Endpreise, hoher Buchungskomfort, HRS Preisgarantie und hohe Serviceorientierung<sup>54</sup> sind wesentliche Gründe, weshalb immer mehr Privatreisende das Buchungsportal von HRS beispielsweise für Städtetrips nutzen. Bei einer Umfrage im Jahr 2012 gaben 90% der 300 Befragten in Deutschland an, dass HRS das beste Hotelbuchungsportal in Deutschland sei. [Abb. 5]

---

<sup>50</sup>Vgl. HRS (o. J.), o. S.

<sup>51</sup>Vgl. Kotowski (2014), S. 1.

<sup>52</sup>Vgl. HRS (o. J.), o. S.

<sup>53</sup>Ebd.

<sup>54</sup>Ebd.

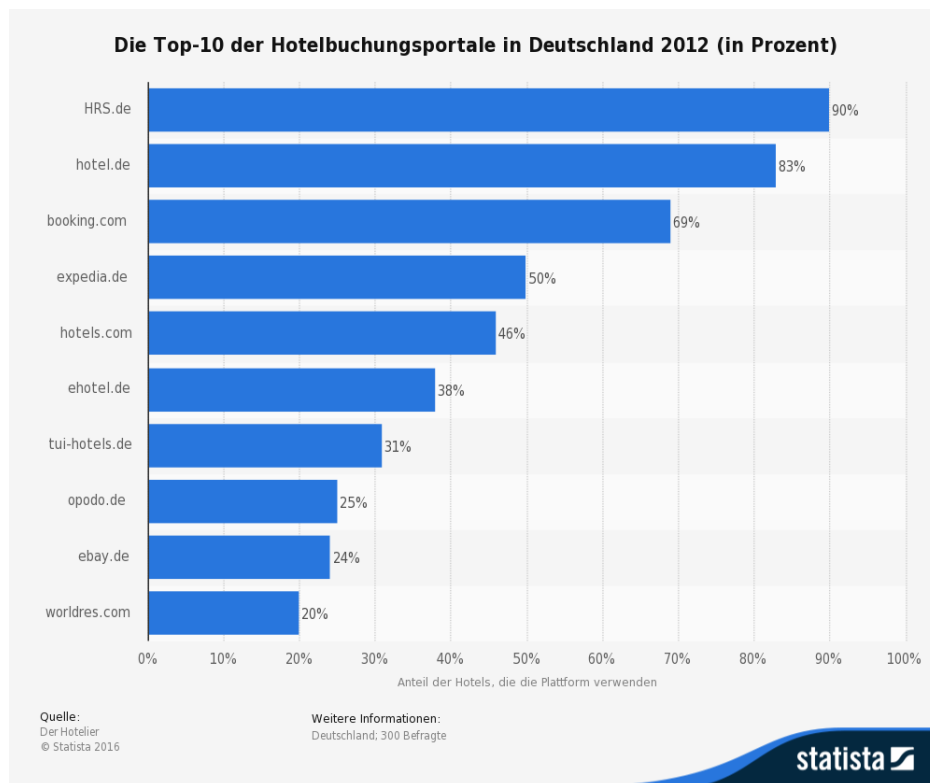


Abbildung 5: Top Hotelbuchungsportale in Deutschland 2012  
(Quelle: Der Hotelier 2012, o. S.)

## 4.4 Die Entwicklung des Buchungsportals

Die 44-jährige Unternehmensgeschichte von HRS hat verschiedenste Trends und Generationen durchlebt. Insbesondere die Digitalisierung und das Zeitalter des Internets haben das Unternehmen in seiner Entwicklung geprägt und einige Fortschritte verlangt. Die anfänglichen Buchungen via Telefon wurden schnell durch das eigens entwickelte Computerreservierungssystem ersetzt. HRS nahm zusätzlich mit dem ersten Online-Hotelreservierungs-System in Bildschirmtext-Format (BTX) den damals neuesten Service der Deutschen Telekom in Anspruch. Mit der Entwicklung des eigenen Internetauftritts und einer kostenlosen Applikation für mobile Endgeräte ist das Unternehmen auf dem aktuellsten Stand der Digitalisierung. Die Zahl der Kooperationspartner wächst stetig und HRS profitiert von immer mehr namhaften Unternehmen.<sup>55</sup>

Trotz der erstaunlichen Entwicklung ist das Familienunternehmen dem ständigen Konkurrenzdruck, insbesondere durch Weltkonzerne wie booking.com oder Expedia, aus-

<sup>55</sup>Vgl. HRS (o. J.), o. S.



gesetzt. Vor allem im internationalen Markt ist HRS nur ein kleiner Player unter den Riesen. Mit rund einem Drittel Marktanteil ist HRS nach booking.com in Deutschland nur noch auf dem zweiten Platz angesiedelt.<sup>56</sup> Laut Ragge trägt vor allem das Bundeskartellamt Mitschuld an der Situation, da es dem Unternehmen die Bestpreisklausel Anfang 2015 verboten hat. Diese besagte, dass Vertragshotels von HRS ihre Zimmer auf der eigenen Webseite nicht günstiger anbieten dürfen als bei HRS. Dies war ein entscheidender Nachteil für das Unternehmen, weil booking.com und Expedia die Klausel eine ganze Zeit länger nutzen konnten.<sup>57</sup> Seit Januar 2016 hat das Bundeskartellamt jedoch auch gegenüber booking.com das Verbot der Bestpreisklausel in Deutschland ausgesprochen.<sup>58</sup> Gegen Expedia läuft das Verfahren noch.<sup>59</sup>

Insgesamt gehört das Unternehmen mit einem geschätzten Jahresumsatz von rund 200 Mio. Euro (Stand: Oktober 2015) vor allem in Deutschland zu den beliebtesten Buchungsplattformen. Allerdings muss HRS laut Expertenmeinungen seine Konkurrenz gut im Auge behalten. Insbesondere im deutschen Geschäftsreisemarkt will die Mutter von booking.com (Priceline) seinen Marktanteil deutlich zu Lasten von HRS vergrößern.<sup>60</sup>

---

<sup>56</sup>Vgl. Top hotel: Das Magazin der Hotellerie (2015), o. S.

<sup>57</sup>Vgl. Goebel/Kiani-Kreß (2015), S. 1.

<sup>58</sup>Vgl. Heinrich (2016), o. S.

<sup>59</sup>Vgl. Die Welt (2015), o. S.

<sup>60</sup>Vgl. Goebel/Kiani-Kreß (2015), S. 1.

## 5 Methodik

In diesem Abschnitt der Arbeit wird die Verfasserin die von ihr ausgewählten Methoden zur Analyse beider Unternehmen im Wettbewerb zueinander aufzeigen. Zum einen wird der Begriff der SWOT-Analyse definiert und anhand einer Grafik erläutert. Zum anderen wird der Begriff der wirtschaftlichen Betrachtung erklärt und mit Hilfe von festgelegten Kennzahlen abgegrenzt.

Die Zielsetzung dieser Vorgehensweise ist es einen Überblick über den weltweiten Tourismus im Hinblick auf Social Travelling und dessen Auswirkungen zu erhalten und einen Ausblick auf die Zukunft des Online-Tourismusmarktes zu wagen. Dafür werden für beide Unternehmen eine SWOT-Analyse, sowie eine wirtschaftliche Betrachtung bestimmter Kennzahlen durchgeführt, um im Anschluss einen Vergleich beider Unternehmen ziehen zu können.

### 5.1 Definition SWOT-Analyse

Die von der Harvard Business School entwickelte<sup>61</sup> SWOT-Analyse ist eine der bekanntesten Methoden, um die internen Unternehmensfaktoren und die externen Umweltfaktoren eines Unternehmens gegenüberzustellen und zu bewerten. Dieses weltweit etablierte Instrument bietet daher eine optimale Grundlage zur Einschätzung der aktuellen und zukünftigen Lage eines Unternehmens im Wettbewerb. Das Kurzwort SWOT steht für die Begriffe **S**trengths (=Stärken), **W**eaknesses (=Schwächen), **O**pportunities (=Chancen) und **T**hreats (=Risiken). Ziel dieser Situationsanalyse ist die Ableitung strategischer Entscheidungen für das Unternehmen auf Basis einer Stärken-Schwächen-Analyse und einer Chancen-Risiken-Analyse. Dabei soll die SWOT-Analyse auswerten, inwieweit die gegenwärtigen Stärken und Schwächen auf zukünftige Entwicklungen der Umwelt Einfluss nehmen können.<sup>62</sup>

Bei der Stärken- und Schwächen-Analyse werden die internen Faktoren betrachtet. Diese können durch das Unternehmen kontrolliert und beeinflusst werden, da sie aus dem Unternehmen hervorgehen. Dazu zählen zum Beispiel das Personal, die Finanzsituation, die Firmenkultur, etc.

---

<sup>61</sup>Vgl. Bea/Haas (2009), S. 130.

<sup>62</sup>Vgl. Simon/von der Gathen (2002), S. 214 ff.

Die Chancen- und Risiken-Analyse befasst sich hingegen mit den Einflüssen der Umwelt. Gesellschaftliche Trends, politische Gegebenheiten, Veränderungen im Kundenverhalten und technologische Entwicklungen nehmen dabei eine große Rolle ein. Darüber hinaus werden Informationen herangezogen, die den Zustand des Unternehmens beschreiben: Kernkompetenzen, Know-How, Kundenbeziehungen, Marken, Produkt, etc.

Mögliche Fragen zur Analyse der einzelnen Matrix-Felder können gemäß Dr. Fleig wie folgt lauten<sup>63</sup>:

### **Stärken**

- Was lief gut in der Vergangenheit?
- Welche Ursachen waren entscheidend für bisherige Erfolge?
- Was kann das Unternehmen besser als seine Wettbewerber?

### **Schwächen**

- Warum gehen Aufträge an den Wettbewerber verloren?
- Was fehlt?
- Was fiel bislang schwer?

### **Chancen**

- Welche Möglichkeiten bieten sich?
- Welche Veränderungen im Umfeld können vorteilhaft sein?
- Welche Trends sind günstig?

### **Risiken**

- Wo lauern Gefahren?
- Welche Aktivitäten der Wettbewerber sind zu erwarten?
- Welche Umfeldentwicklungen könnten sich ungünstig auf die Geschäftsentwicklung oder die Wettbewerbsfähigkeit auswirken?

Nach der Darstellung der recherchierten Informationen in einer Matrix werden die Zusammenhänge analysiert. Dabei gilt es herauszufinden welche Stärken zu welchen

---

<sup>63</sup>Vgl. Fleig (2016), o. S.

Chancen passen, wie sich Schwächen zu Chancen entfalten können, wie Stärken den Eintritt bestimmter Risiken abwenden können und welche Strategien entwickelt werden können, um Schwächen zu bekämpfen. [Abb. 6]

		Interne Analyse	
		Stärken	Schwächen
Externe Analyse	Chancen	Neue Chancen verfolgen, die zu den Stärken passen	Schwächen eliminieren, um Chancen zu nutzen
	Risiken	Stärken nutzen, um Risiken abzuwenden	Verteidigungsstrategien entwickeln, um vorhandene Schwächen nicht zur Bedrohung werden zu lassen

Abbildung 6: SWOT-Analyse  
(Quelle: Martes New Media o. J., o. S.)

## 5.2 Definition wirtschaftliche Betrachtung

Zur Überprüfung der betriebswirtschaftlichen Situation eines Unternehmens gibt es verschiedene Kennzahlen. Diese werden im englischen auch KPIs genannt (=Key Performance Indicators).<sup>64</sup> Zu den fünf wichtigsten Leistungsindikatoren zählen die Umsatzrendite (EBIT/EBITDA), die Eigenkapitalquote, der Cashflow (CF), die Fremdkapitalquote und der Return on Investment (ROI).<sup>65</sup>

Weitere für den Tourismus wichtige Kennzahlen sind beispielsweise die durchschnittliche Betten- sowie Zimmerauslastung in Prozent, der durchschnittliche Zimmerpreis pro Tag in Euro und die durchschnittliche Aufenthaltsdauer in Tagen.<sup>66</sup> Des Weiteren sind die Art der Unterkunft (Einzelzimmer, Doppelzimmer, Wohnung, Haus etc.), die meist gewählten Zahlungsarten in Prozent und die Anzahl an registrierten Nutzern sowie

<sup>64</sup>Vgl. Gabler Wirtschaftslexikon (o. J.), o. S.

<sup>65</sup>Vgl. Kiel (2015), o. S.

<sup>66</sup>Vgl. DIEHOGE Denkfabrik (o. J.), o. S.

---

deren soziodemografische Daten von großer Bedeutung. Auch die Höhe der Stornierungsquote in Prozent und die Anzahl an Problemfällen pro Jahr sind für das Unternehmen interessante Kennzahlen.

## 6 Analyse C2C versus B2C

Das Kapitel 6 beschäftigt sich mit dem Hauptteil der Arbeit. Es wird eine ausführliche Analyse der gewählten Unternehmen Airbnb und HRS durchgeführt, um im Anschluss die Beantwortung der Forschungsfrage zu ermöglichen und einen Ausblick auf die Veränderung des Online-Tourismus zu wagen. Dazu wird eine SWOT-Analyse erstellt sowie eine wirtschaftliche Betrachtung bestimmter Kennzahlen vorgenommen.

An dieser Stelle ist wichtig zu erwähnen, dass beide Unternehmen keinerlei Daten zur Verfügung stellen wollten. Sowohl die mündliche als auch die schriftliche Anfrage zur Aushändigung wesentlicher Kennzahlen wurde verweigert. Daher ist die Verfasserin für die Analyse auf die im Internet und im Statistikportal Statista veröffentlichten Daten angewiesen.

### 6.1 SWOT-Analyse Airbnb

In den nachfolgenden Unterkapiteln wird die Verfasserin der Arbeit eine SWOT-Analyse zum Unternehmen Airbnb durchführen. Hierbei werden eine Stärken-Schwächen-Analyse sowie eine Chancen-Risiken-Analyse angefertigt.

#### 6.1.1 Stärken

Eine wesentliche Stärke von Airbnb liegt im Preisvorteil gegenüber anderen Unterkunftsarten wie Hotels, Hostels, etc. Rund 50% der Befragten haben bei einer Umfrage in Deutschland von deals.com im Jahr 2015 angegeben, dass dies der Hauptvorteil von Airbnb sei.<sup>67</sup> Das statistische Bundes- sowie Landesamt hat im November 2015 neun verschiedene Länder im Bezug auf den durchschnittlichen Übernachtungspreis im Hotel im Vergleich zu einer Unterkunft über Airbnb betrachtet. Airbnb ist in fast jedem Land mit ca. 27-51% deutlich günstiger als die Übernachtung in einem Hotel. Lediglich in Griechenland ist Airbnb mit 7,00 Euro pro Übernachtung kaum günstiger als ein Hotel. [Abb. 7] Vor allem für Reisende mit geringem Budget bietet Airbnb eine kostengünstige Alternative zu Hotels.

---

<sup>67</sup>Vgl. Deals.com (2014), o. S.

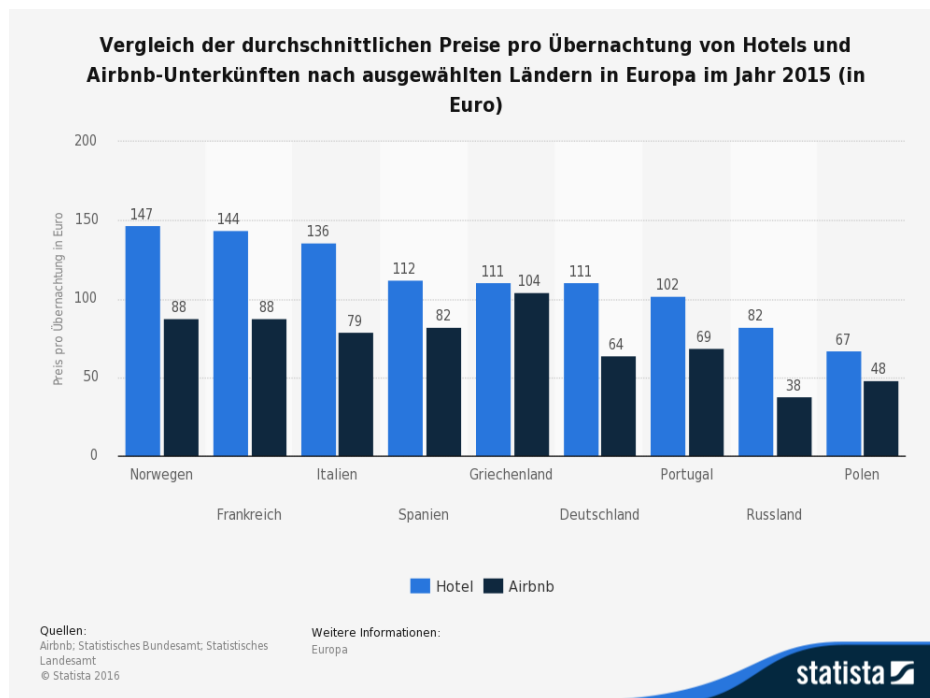


Abbildung 7: Preise pro Übernachtung bei Airbnb und Hotels nach europäischen Ländern 2015  
(Quelle: Airbnb/Statistisches Bundesamt/Statistisches Landesamt 2015, o. S.)

Eine weitere Stärke des Unternehmens ist das einzigartige Beurteilungssystem auf airbnb.com. Die Gemeinschaft von Airbnb basiert auf einem hohen Maß an Vertrauen. Damit sich sowohl Gastgeber als auch Gast dabei wohl fühlen jemand Fremden aufzunehmen bzw. bei jemand Fremden zu Hause zu wohnen, hat Airbnb ein spezielles Bewertungssystem entwickelt. Denn immer wieder tauchen unseriöse Bewertungsportale in den Medien auf. Es wird kritisiert, dass diese nicht authentisch seien und teilweise sogar von dem eigenen Hotelpersonal oder anonymen Personen gegen Geld gefälscht wären. Für Konsumenten und Reisende ist es daher sehr schwierig ein ehrliches Bild von einem Produkt oder hier einer Unterkunft zu bekommen. Dagegen schafft Airbnb mit seinem Bewertungssystem Vertrauen und bietet eine transparente Möglichkeit, um Gast- und Gastgebererfahrungen ehrlich zu beurteilen. Sowohl Gast als auch Gastgeber haben nach Ende des Aufenthaltes 14 Tage Zeit eine Beurteilung zu schreiben. Diese Frist soll dazu dienen ein Feedback, basierend auf frischen Erfahrungen, zu verfassen. Um den Nutzern die Sorge zu nehmen eine negative Beurteilung zu erhalten, weil man selbst eine ehrliche mit eventuellen Kritikpunkten behaftete Bewertung formuliert hat, wurde vor zwei Jahren eine Neuerung bezüglich der Veröffentlichung der Bewertungen bei Airbnb vorgenommen. Erst nach Ablauf der 14-Tagefrist werden die Bewertungen auf dem Profil des jeweiligen Gastes/Gastgebers zu sehen sein. Unabhängig davon, ob beide Parteien oder nur eine Seite eine Bewertung geschrieben hat. Nach Ablauf dieser Frist kann keine Bewertung mehr abgegeben werden. Es besteht jedoch die Möglichkeit eine öffentliche Stellungnahme auf eine erhaltene Bewertung zu

schreiben. Dies ist für viele, vor allem bei negativen Bewertungen, hilfreich, da sie nicht vom Profil gelöscht werden können.<sup>68</sup>

Der Internetauftritt von Airbnb, sowohl auf der eigenen Webseite als auch in sozialen Netzwerken, zählt ebenfalls zu den Stärken des Unternehmens. Die eigene Internetseite ist sehr übersichtlich und minimalistisch aufgebaut, was für eine gute Orientierung und einfach Bedienung sorgt. Profil anlegen, Unterkunft suchen/buchen oder Kontakt aufnehmen ist für Nutzer sehr einfach in der Handhabung. Eigene Werbespots auf airbnb.com vermitteln immer wieder das Gefühl sich auf der ganzen Welt wie zu Hause fühlen zu können. Auf Werbung anderer Firmen wird gänzlich verzichtet. Der eigene Blog bietet Interessierten stets die Möglichkeit auf dem neusten Stand von Airbnb zu sein. Das trendige Jungunternehmen hat mit Bildern aus dem echten Leben, spannenden Teasern und einer frischen Struktur die Internetseite konträr zu klassischen Unterkunftsportalen, welche voll von Werbung und überflüssigen Informationen sind, modern aufgebaut. Diese Art der Darstellung spiegelt sich auch in sozialen Netzwerken, wie beispielsweise Facebook, wieder. Fotos mit Unterkunftstipps und Empfehlungen für verschiedene Orte auf der ganzen Welt stehen im Fokus. Potenzielle Gäste mit günstigen Preisen zu locken gehört nicht zu Airbnbs Darstellung auf Facebook. Denn auch hier möchte das Unternehmen vor allem eins erreichen: Das Gefühl zu vermitteln ein Teil dieser Gemeinschaft sein zu wollen. Diese permanente emotionale Ebene, welche bei Airbnb jederzeit im Mittelpunkt steht, ist eine der größten Stärken und hat die Marke dorthin gebracht, wo sie heute steht. Eine weltweit anerkannte Marke mit einem frischen Image, welche es in kürzester Zeit geschafft hat aus dem Markennamen einen Gattungsnamen zu produzieren. Denn wenn Menschen eine Alternativ-Unterkunft suchen, heißt es oftmals „Schau doch einmal bei Airbnb“ und nicht „Wie wäre es mit Portalen für Privatunterkünften?“. Weitere Gründe sind unter anderem auch der serviceorientierte Kundenservice (24/7) und die klare Kostenstruktur für Gast und Gastgeber.

Des Weiteren hat Airbnb seine Zielgruppe zwischenzeitlich auf Geschäftskunden erweitert. Zusammen mit dem Partner Concur hat das Unternehmen den Business Travel Bereich gestartet und bieten seinen neuen Kunden etliche Vorteile während ihrer Geschäftsreise. Vollausgestattete Wohnung, praktische Standorte, günstiges Preisniveau, optimierte Reisekostenabrechnung und Priority-Status im 24-Stunden-Kundenservice bietet Airbnb seinen Geschäftsreisenden als speziellen Service an.<sup>69</sup> Diese Zielgruppenerweiterung ist ebenfalls als Stärke des Unternehmens anzusehen, da Airbnb nun

---

<sup>68</sup>Vgl. Airbnb (o. J.), o. S.

<sup>69</sup>Ebd.



neben Privatreisenden auch Geschäftsreisende und Unternehmen anspricht und somit seinen Umsatz weiter erhöhen kann.

### 6.1.2 Schwächen

Eine Schwäche des Unternehmens liegt darin, dass Airbnb sehr stark von der Qualität seiner Gastgeber abhängig ist. Rund 43% der Befragten haben bei einer Umfrage in Deutschland von deals.com im Jahr 2015 angegeben, dass die Hygieneverhältnisse innerhalb einer Unterkunft nicht immer ausreichend seien. Dies war bei der Umfrage der schwerwiegendste genannte Nachteil im Bezug auf Portale wie Airbnb und Wimdu. Des Weiteren kritisierten immerhin 35% der Befragten, dass die Beschreibung auf airbnb.com nicht immer mit der Realität einer Unterkunft übereinstimme. Auch die Art und Weise des Kontaktes zwischen Gastgeber und Gast wird oftmals bemängelt. Viele Gäste wünschen sich einen engeren Kontakt zum Gastgeber, um somit das „Living-like-locals“-Gefühl zu genießen, vor allem bei Alleinreisenden ist dies ein oft genannter Wunsch. Andere Gäste erbitten demgegenüber mehr Privatsphäre. Bei der Umfrage berichteten 42% über zu aufdringliche Gastgeber.<sup>70</sup> Die Kommunikation zwischen beiden Parteien ist eine Frage der Absprache. Airbnb selbst kann jedoch vorab nur Tipps über „richtiges“ Gastgeber zur Verfügung stellen und im Nachhinein, wie in Kapitel 3.3.1 dieser Arbeit erläutert, auf regelmäßig niedrige Bewertungen reagieren. Eine Kontrolle bevor der Gast anreist ist in keiner Weise darstellbar. Auch hier zeigt sich wieder das hohe Maß an Vertrauen innerhalb der Airbnb-Community. Nicht nur Gast- und Gastgeber müssen dieses Vertrauen aufbringen, auch das Unternehmen selbst muss seinen Gastgebern Vertrauen schenken. Vertrauen dafür, dass die Gastgeber das Image der Marke nicht lädieren.

Auch in der Social Travelling-Branche gibt es immer mehr Anbieter für private Unterkünfte. Das Geschäftsmodell ist einfach zu kopieren und Nachahmer werden dem erfolgreichen C2C-Konzept folgen. Wimdu, 9flats, HouseTrip und gloveler sind die bekanntesten Wettbewerber in diesem stetig wachsenden Markt. Airbnb muss als Marktführer einzigartig bleiben und die Schwäche des „easy to copy“ durch Stärken kompensieren (siehe Kapitel 7.2).

---

<sup>70</sup>Vgl. Deals.com (2014), o. S.

### 6.1.3 Chancen

Eine der größten Chancen von Airbnb ist die gesellschaftliche Veränderung im Bezug auf Tourismus und der damit verbundene Trend zum Social Travelling. Der Tourismus ist im Wandel und Experten sagen sogar, dass er wieder zum Ursprung zurückführt.<sup>71</sup> Eine wachsende Anzahl an Reisenden wünscht sich Alternativen zum klassischen Hotelurlaub. Immer mehr Menschen sind daran interessiert ein Land bis ins Detail kennenzulernen. Verschiedene Kulturen, Religionen, Lebensweisen und Sprachen stehen im Vordergrund der heutigen Reisemotive. Luxuriöse Hotelanlagen werden oft gegen ein kleines Zimmer in einer Gemeinschaftswohnung eingetauscht und vor allem bei Städtereisen bevorzugt. Insidertipps, gemeinsame Abende mit dem Gastgeber und das Gefühl für ein paar Tage ein Einheimischer der besuchten Destination zu sein, bewegen viele Menschen bei Airbnb zu buchen. Diese Nachfrageänderung hat Airbnb 2008 rechtzeitig erkannt und ein Konzept entwickelt, welches immer mehr angenommen und gelebt wird.

Auch die Presse berichtet nach verschiedenen Charity-Aktivitäten sehr positiv über das Geschäftsmodell von Airbnb. Als der Wirbelsturm Sandy 2012 die Karibik und die Ostküste der USA verwüstete und Tausende Menschen ihr Zuhause verloren, öffneten rund 1.400 Airbnb-Gastgeber in New York City ihre Türen. Sie stellten ihre Unterkunft kostenfrei über das Online-Portal zur Verfügung und baten den Betroffenen nicht nur eine warme Mahlzeit und einen Schlafplatz, sondern einen Zufluchtsort. Als sich das Unternehmen darüber bewusst wurde was seine Gemeinschaft bewirkt hatte, entwickelte es 2013 ein spezielles Tool für den Fall einer Katastrophe. Dieses kann für einen bestimmten geografischen Bereich aktiviert werden und funktioniert wie folgt:

- Airbnb verschickt automatisch E-Mails an Gastgeber der betroffenen Gegend und bittet um Mithilfe
- Gastgeber können Hilfsbedürftige kostenlos über die Plattform aufnehmen
- Alle Buchungen in der betroffenen Region sind gebührenfrei
- 24/7-Kundenservice steht allen Betroffenen zur Verfügung
- Airbnb-Netzwerke dienen als Informationsquelle bezüglich der Katastrophe

Seitdem haben etliche Gastgeber hilfsbedürftige Menschen, die ihr Zuhause infolge einer Katastrophe verloren haben, aufgenommen. Beispiele dafür sind die großen Brände in San Diego, die Überschwemmungen auf dem Balkan, die Erdbeben auf

---

<sup>71</sup>Vgl. Schobelt (2013), o. S.

Kefalonia, die schweren Eisstürme in Toronto und Atlanta, etc.<sup>72</sup> Auch hier beweist Airbnb wieder, dass es in seiner Gemeinschaft um weitaus mehr geht, als nur ein Zimmer zu vermieten und damit Geld zu verdienen.

Nicht zuletzt steigt die Bekanntheit von Airbnb durch weltweite Berühmtheiten wie Ronaldinho. Der Fußballstar vermietete während des FIFA World Cups 2014 seine Luxus-Villa in Rio de Janeiro für 11.334 Euro pro Nacht über die Plattform von Airbnb.<sup>73</sup> Solche Inserate sind für das Unternehmen besonders vorteilhaft, da Weltstars allein durch ihre Publizität für Airbnb werben und weitere Nutzer anlocken. Ohne finanzielle Zusatzaufwendungen steht das Unternehmen durch berühmte Gastgeber in der Öffentlichkeit und steigert seinen Bekanntheitsgrad.

### 6.1.4 Risiken

Immer mehr Städte klagen mittlerweile gegen das Geschäftsmodell von Airbnb und fordern eine Möglichkeit zur Kontrolle der registrierten Wohnungsanbieter. Die Veröffentlichung des vollen Namens auf der Online-Plattform könnte eine Variante sein, um gezielt gegen illegale Vermieter vorzugehen.<sup>74</sup> Denn das einstige Konzept „von Privat an Privat zu vermieten“ wenn die eigene Wohnung beispielsweise durch einen Urlaub leer steht, wird durch Immobilienhaie oder auch Privatpersonen im Rahmen einer gewerblichen Vermietung immer mehr ausgenutzt. Die Firma Berlinlux ist nur ein Beispiel für sogenannte „Poweruser“ bei Airbnb. Hierbei handelt es sich um eine Firma, die Wohnungen anmietet, um sie dann an Touristen weiterzuvermieten. Bei Airbnb hat Berlinlux alleine 30 Inserate in Berlin und zählt somit zu den größten der Stadt. Darüber hinaus gibt es immer mehr Immobilienfirmen die eine systematische Verdrängung von „Alt-Mietern“ vornehmen. Dabei werden Entmietungspraktiken wie Mieterhöhungen oder Abfinden nach Eigentümerwechsel durchgeführt, um somit die Wohnflächen der Langzeitmieter für Touristen nutzbar zu machen. Auch Privatpersonen vermieten immer häufiger Ferienwohnungen an Airbnb-Gäste. Diese werden genau zu diesem Zweck gekauft und wurden noch nie von dem Eigentümer selbst bewohnt.<sup>75</sup>

Die Hauptsorgen der Behörden sind zum einen die ohnehin schon angespannte Wohnsituation in vielen Großstädten wie New York, Berlin und Co.<sup>76</sup> Der Wohnraum ist

---

<sup>72</sup>Vgl. Airbnb (o. J.), o. S.

<sup>73</sup>Vgl. Schwab (2014), o. S.

<sup>74</sup>Vgl. Schulz (2016), S. 2.

<sup>75</sup>Vgl. Drutschmann (o. J.), o. S.

<sup>76</sup>Vgl. Asche (2014), o. S.

knapp und immer mehr Appartements, die an Touristen vermietet werden und ansonsten leer stehen, werden dem Wohnungsmarkt entzogen. Eine Berlinerin hat an einem beliebigen Stichtag die Probe gemacht und die Angebote von Airbnb und Immobilienscout in Berlin verglichen: 102 Ferienwohnungen auf Airbnb und eine Mietwohnung in der Mietwohnungsbörse.<sup>77</sup> Steigende Mietpreise und damit verbundene Verärgerung bei Wohnungssuchenden sind die daraus resultierenden Konsequenzen. Um der gewerblichen und kommerziellen Nutzung entgegen zu wirken, haben einige deutsche Städte die Wiedereinführung eines sogenannten Zweckentfremdungsverbotes veranlasst. Vermieter brauchen seitdem eine Genehmigung, wenn eine Wohnung in eine Ferienwohnung umgewandelt werden soll.<sup>78</sup> Bei illegal gewerblich vermieteten Ferienwohnungen droht eine Geldstrafe von bis zu 50.000 EUR.<sup>79</sup>

Zum anderen befürchten die Staaten Millionenverluste, wenn Immobilienfirmen Airbnb zur kommerziellen Nutzung missbrauchen und daraus resultierende Einnahmen nicht versteuern.<sup>80</sup> Zudem müssen Privatpersonen bei Einkünften über 24.500 Euro pro Jahr Gewerbesteuern abführen, da sie damit (wenn auch unbewusst) zu einem Kleinunternehmer werden. Gelegentliche Privatvermieter müssen sich an die Einkommenssteuergrenze von 8.652 Euro pro Jahr halten (Stand: 2016). Ob dies in Gänze geschieht ist zweifelhaft.

Des Weiteren unterbindet die kommerzielle/gewerbliche Nutzung von Airbnb das von den Gästen heiß ersehnte „Living-like-locals“-Gefühl. Der Schlüssel wird bei dem benachbarten Kiosk hinterlegt, Geheimtipps für die besten Restaurants bleiben aus und Freundschaften werden mit dieser Art von Vermietern nicht geschlossen. Einer der Hauptwünsche von Airbnb-Gästen auf ihren Reisen, „dort zu Hause sein“ oder „das echte Leben in einer Stadt zu erleben“, wird enttäuscht.

Ein weiteres Risiko stellt die sogenannte Bettensteuer, die es immer noch in vielen deutschen Städten gibt, dar. Diese besagt, dass das Beherbergungsgewerbe einen gewissen Steuersatz des Übernachtungspreises abführen muss. In Köln beträgt dieser beispielsweise 5%.<sup>81</sup> Zwar steht die Bettensteuer immer mehr in der Kritik und der Deutsche Hotel- und Gaststättenverband (DEHOGA) fordert vor Gericht die deutsch-

---

<sup>77</sup>Vgl. Hannoverische Allgemeine (2015), o. S.

<sup>78</sup>Vgl. Schulz (2016), S. 2.

<sup>79</sup>Vgl. Hannoverische Allgemeine (2015), o. S.

<sup>80</sup>Vgl. Asche (2014), o. S.

<sup>81</sup>Vgl. Schulz (2016), S. 2.

landweite Einstellung dieser Steuer<sup>82</sup>, trotzdem wird Airbnb durch diverse Kritiker aufgefordert Bettensteuer über die Gastgeber abzuführen, solange diese noch rechtskräftig ist. Denn professionelle Vermieter über dessen Plattform seien ebenso gewerbesteuerpflichtig, wie zum Beispiel die Hotellerie. Das Problem dabei liegt in der resultierenden Wettbewerbsverzerrung, so DEHOGA. „Diese Vermieter können damit eine ganz andere Preiskalkulation zugrunde legen“, sagt Mathias Johnen vom DEHOGA.<sup>83</sup>

Immer wieder auftretende Beschwerden durch Nachbarn werden im Bezug auf Airbnb ebenfalls häufig kritisiert. Feierwütige verärgern nicht selten die restlichen Bewohner eines Wohnobjekts und sorgen oftmals für großen Unmut in der Nachbarschaft. Zwar weist Airbnb seine Gastgeber darauf hin, dass die Untervermietung der eigenen vier Wände nicht nur mit dem Vermieter sondern auch mit den Nachbarn besprochen werden sollte, hat jedoch keine Möglichkeit dies zu kontrollieren. Außerdem ist es vielen Gastgebern plakativ gesagt egal. Selbst eine Absprache mit dem Vermieter der eigenen Wohnung findet vermutlich in vielen Fällen nicht statt, liegt aber auch nicht im Verantwortungsbereich von Airbnb.

## 6.2 Wirtschaftliche Betrachtung Airbnb

In diesem Abschnitt wird die Verfasserin die verfügbaren Daten und Kennzahlen zum Unternehmen Airbnb darstellen. Einleitend werden allgemeine Daten vorgestellt:

Der geschätzte Unternehmenswert liegt aktuell bei 25,5 Milliarden U.S. Dollar und stieg innerhalb eines Jahres um ungefähr 150% (Vorjahr: 10 Milliarden U.S. Dollar). Die Plattform bietet über zwei Mio. Inserate in 34.000 Städten aus 191 Ländern an und verzeichnet seit der Gründung in 2008 mehr als 60 Mio. Gäste aus aller Welt. Alleine 30 Mio. Gäste buchten 2014 eine private Unterkunft über Airbnb. Das Wachstum bezüglich der Gästezahlen ist in den letzten fünf Jahren exponentiell um 500% gestiegen. Weltweit beschäftigt das Unternehmen mehr als 2.300 Mitarbeiter. Im Jahr 2013 setzte das Unternehmen 250 Mio. U.S. Dollar um. Die Umsätze sollen plangemäß im Jahr 2016 auf 900 Mio. U.S. Dollar ansteigen.<sup>84</sup>

---

<sup>82</sup>Vgl. DEHOGA Bundesverband (o. J. ), o. S.

<sup>83</sup>Vgl. Schulz (2016), S. 2.

<sup>84</sup>Vgl. Jacobsen (2015), o. S.

Der jährlich angefertigte Airbnb Summer Travel Report<sup>85</sup> aus dem Jahr 2015 liefert weitere interessante Kennzahlen, welche aus dem Zeitraum von Ende Mai bis Anfang September resultieren:

Im Sommer 2015 übernachteten rund 17 Mio. Gäste bei Airbnb-Gastgebern. Das sind 353-mal mehr als vor fünf Jahren. [Abb. 8]

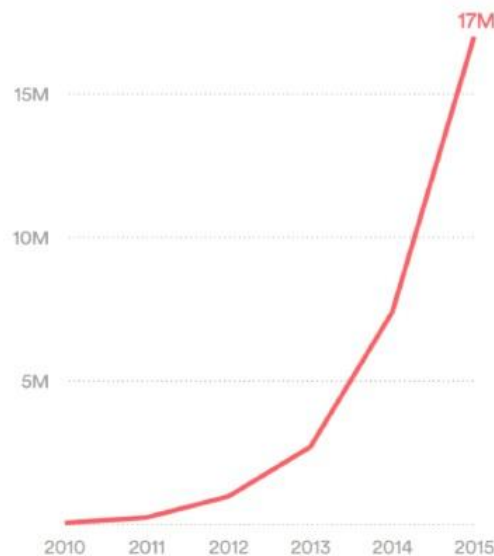


Abbildung 8: Wachstum der Gästezahlen bei Airbnb von 2010-2015  
(Quelle: Airbnb 2015, S.3)

Die stärkste Nacht war der 08.08.2015 mit rund 1 Mio. Gästen, die in 150 verschiedenen Ländern übernachtet haben. Die insgesamt 17 Mio. Gäste kamen aus 57.000 Städten weltweit und das Durchschnittsalter lag bei 35 Jahren. 54% der Gäste waren Frauen und 46% Männer. Zu den Gastgebern im Sommer 2015 kann gesagt werden, dass es sich hauptsächlich um Mittel-Klasse-Familien handelte, die ihr Zuhause mit den Gästen teilten. In den USA lag das Durchschnittseinkommen für die Vermietung über Airbnb bei 7.350 U.S. Dollar. Das Team der 24-Stunden-Hotline von Airbnb mit 250 eingesetzten Mitarbeitern wurde im Sommer 2015 weniger als 300-mal kontaktiert. Im Bezug auf gelistete Inserate auf der Plattform Airbnb sind Philadelphia und Kuba die zwei am schnellsten wachsenden Märkte der letzten sechs Monate.<sup>86</sup>

---

<sup>85</sup>Vgl. Airbnb (2015), o. S.

<sup>86</sup>Vgl. Airbnb (2015), S. 8.

Im weiteren Verlauf werden Kennzahlen aus dem U.S. amerikanischen Markt betrachtet:

Der durchschnittliche Zimmerpreis in New York City lag im August 2015 bei 147 U.S. Dollar pro Übernachtung.<sup>87</sup> Für eine eigene Wohnung mit einem Zimmer lag der Preis bei 144,51 U.S. Dollar, bei zwei Zimmern bezahlte der Gast 204,03 U.S. Dollar und bei drei Zimmern betrug der Preis 285,03 U.S. Dollar. Ein privates Zimmer in einer Gemeinschaftswohnung lag bei 80,67 U.S. Dollar pro Nacht, während ein geteiltes Zimmer für 51,10 U.S. Dollar gebucht werden konnte.<sup>88</sup> Die Auslastungsrate aller New Yorker Unterkünfte lag im August 2015 bei 65%.<sup>89</sup>

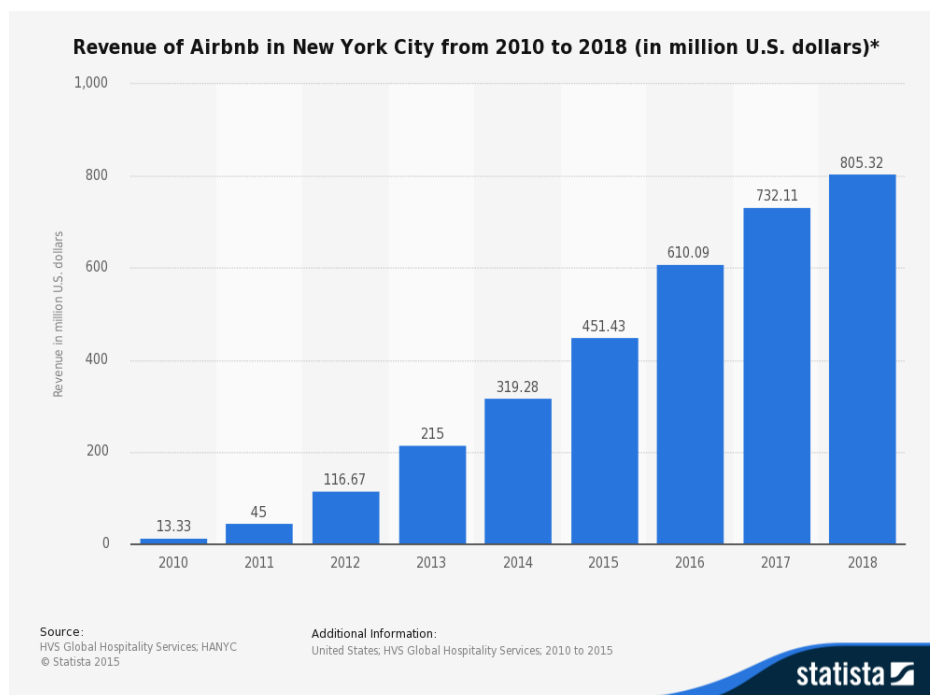


Abbildung 9: Airbnb revenue in New York City 2010-2018 (fee-based)  
(Quelle: HVS Global Hospitality Services/HANYC 2015, o. S.)

Der auf der Basis der gezahlten Gebühren erwirtschaftete Unternehmensumsatz betrug im Jahr 2015 in New York City rund 451 Mio. U.S. Dollar. Für 2016 wird dieser auf circa 610 Mio. U.S. Dollar geschätzt, was damit Zweidrittel der weltweiten Prognose für 2016 entspricht. In 2018 sollen sogar über 800 Mio. U.S. Dollar erwirtschaftet werden. [Abb. 9]

<sup>87</sup>HVS Global Hospitality Services/HANYC (2015), o.S.

<sup>88</sup>CBRE Group (2015), o. S.

<sup>89</sup>HVS Global Hospitality Services/HANYC (2015), o.S.

Nachfolgend werden Großbritannien und Deutschland stellvertretend für den europäischen Raum betrachtet:

In Großbritannien gab es in dem Zeitraum November 2014 bis November 2015 rund 52.500 Gastgeber. 2,2 Mio. ausländische Gäste übernachteten mit Airbnb in Großbritannien und 3,1 Mio. Briten verreisten mit Airbnb ins Ausland.<sup>90</sup> Als die drei größten Reisemotive wurden in Großbritannien mit 63% Urlaub, mit 23% Familien- und Freundschaftsbesuche und mit 9% Geschäftsreisen genannt.<sup>91</sup>

In Deutschland gibt es über 38.000 Unterkünfte. Die Marktanteile in deutschen Großstädten, gemessen an der Anzahl der Gästebetten in 2015, verteilten sich wie folgt: Berlin 24%, München 20%, Köln 16%, Hamburg 15%, Stuttgart 10% und Frankfurt am Main 9%. [Abb. 3, S.18]

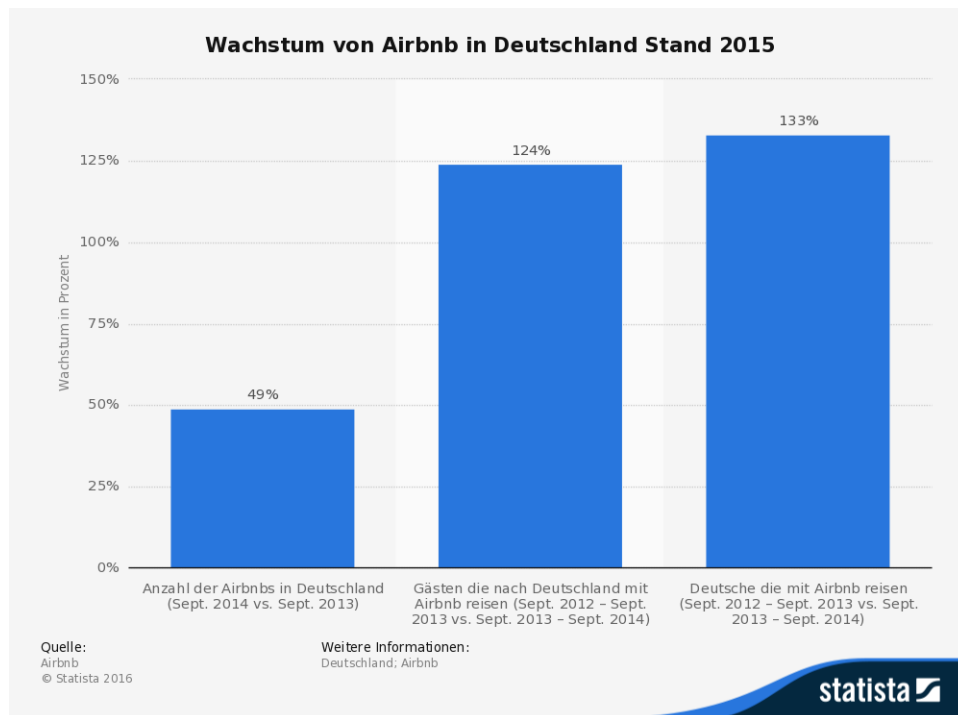


Abbildung 10: Wachstum von Airbnb in Deutschland Stand 2015  
(Quelle: Airbnb 2015, o. S.)

<sup>90</sup> Airbnb (2015), o. S.

<sup>91</sup> Ebd.



Von September 2013 bis September 2014 stieg der Anteil von Airbnb-Gastgebern in Deutschland um 49% und mehr als doppelt so viele Airbnb-Gäste reisten in diesem Zeitraum nach Deutschland als noch im Vorjahr. Auch die Anzahl der Deutschen, die mit Airbnb verreisten, stieg um 133%. [Abb. 10]

Das Nutzungsverhalten der Plattform von Airbnb ist in Deutschland derzeit noch sehr überschaubar. Lediglich 8% der Frauen und 10% der Männer haben bisher mit Airbnb gute bis gemischte Erfahrungen gemacht. Jeweils 1% gab an schlechte Erfahrungen gemacht zu haben. 41% der Frauen und 49% der Männer haben Airbnb bisher noch nicht genutzt, könnten es sich aber zukünftig durchaus vorstellen. Hingegen haben 50% der Frauen die Plattform noch nie genutzt und haben auch kein Interesse daran. Bei den Männern liegt der Anteil bei 39%.<sup>92</sup>

## 6.3 SWOT-Analyse HRS

In den nachfolgenden Unterkapiteln wird die Verfasserin der Arbeit eine SWOT-Analyse zum Unternehmen HRS durchführen. Analog zu Airbnb werden eine Stärken-Schwächen-Analyse sowie eine Chancen-Risiken-Analyse angefertigt.

### 6.3.1 Stärken

Zu den größten Stärken von HRS gehört das gute Preis-Leistungs-Verhältnis innerhalb der HRS Group. Durch die verschiedenen Taritmöglichkeiten können sich HRS-Kunden den für sie individuell besten Tarif auswählen und von diversen Vorteilen profitieren. Vor allem für Geschäftsreisende gibt es spezielle Buchungskonditionen, welche ihnen Flexibilität, einen günstigen Preis und etwaige kostenlose Zusatzleistungen bieten. Wie in Kapitel 4.2 erläutert, ist für die Buchung des Business Tarifs eine Registrierung über „My HRS“ notwendig. Damit sichern sich Geschäftsreisende nicht nur die kostenlose Stornierungsoption bis 18 Uhr am Anreisetag, sondern auch Ersparnisse bis zu 30% und verschiedene Gratisleistungen. Ferner können Business-Kunden Hotelfavoriten anlegen, Buchungsvorlagen nutzen, auf ihre gesamte Buchungshistorie zugreifen und Hotelpräferenzen festlegen. Durch die hinterlegten Präferenzen werden dem Kunden immer zuerst Hotels vorgeschlagen, die diese am besten erfüllen. Umfangreiche Filteroptionen erleichtern im Anschluss die Auswahl des richtigen Hotels. Sollte es zu Schwierigkeiten vor Ort kommen oder wünscht der Nutzer eine persönliche

---

<sup>92</sup>Deals.com (2014), o. S.

Beratung/Buchung, kann dieser den HRS-Kundenservice über die 24-Stunden-Hotline in Anspruch nehmen. Exklusive Hotel-Deals mit mindestens 50% Rabatt, Preisvorteile gegenüber anderen Online-Reiseanbietern von mindestens 10% und die Buchungsmöglichkeit des Hot Tarifs für Ferienhäuser zählen ebenfalls zu dem guten Preis-Leistungs-Verhältnis von HRS.<sup>93</sup> Auch die HRS Preisgarantie mit dem Geld-zurück-Versprechen gehört zu den Vorteilen des Unternehmens. Der Kunde erhält die Differenz erstattet, sofern er ein identisches Angebot zu günstigeren Konditionen im Internet findet (siehe Kapitel 4.2). Mit der Preisgarantie bleibt HRS, trotz gerichtlichem Verbot der Bestpreisklausel, wettbewerbsfähig.

Mehr als 8.000 Kooperationspartner<sup>94</sup> sorgen für einen hohen Bekanntheitsgrad von HRS und stellen eine große Stärke des Unternehmens dar. HRS hat somit vielseitige Vertriebskanäle und ist in Verbindung mit anderen namhaften deutschen Unternehmen häufig im Internet anzutreffen. Sei es auf der Webseite der Deutschen Lufthansa AG, wo Kunden neben ihrem Flugticket direkt ein Hotel über HRS buchen können, oder auf der Webseite der Deutschen Bahn mit gleichen Buchungsmöglichkeiten. HRS profitiert somit von der Bekanntheit anderer Firmen und steigert durch die Kooperationen seine Umsatzchancen. Auch durch die Anbindung an Amadeus, eines der größten globalen Distributionssysteme, nutzt HRS soeben genannte Vorteile aus.

Weiterhin hat HRS im Laufe seiner Geschichte unzählige Auszeichnungen für sehr gute Qualität, hohe Kunden- und Serviceorientierung, Fairness, etc. erhalten. Die Awards wurden überwiegend von namhaften deutschen Unternehmen und asiatischen Institutionen vergeben. Beispiele für erhaltene deutsche Auszeichnungen sind der Business Traveller Award zum zehnten Mal in Folge, der deutsche Fairness-Preis 2014 und 2015 von n-tv und Bestes Hotelportal 2015 von Stiftung Warentest und Focus Money.<sup>95</sup> Alle Ehrungen gehen aus diversen Kundenzufriedenheitsbefragungen hervor und zeigen deutlich wie sehr HRS, vor allem von seinen deutschen und asiatischen Kunden, geschätzt wird.

Zu den weiteren Stärken von HRS zählt das international ausgerichtete Sprachangebot der Webseite, der Hotelbeschreibungen sowie der kostenlosen Applikationen für mobile Endgeräte. Die Internetseite ist in 32 Sprachen, die Hotelbeschreibungen und die Applikationen in 14 Sprachen verfügbar.<sup>96</sup> Damit spricht HRS eine sehr breite Gruppe

---

<sup>93</sup>Vgl. HRS (o. J.), o. S.

<sup>94</sup>Vgl. HRS (o. J.), o. S.

<sup>95</sup>HRS (o. J.), o. S.

<sup>96</sup>Ebd.

potenzieller Kunden an, indem das Unternehmen die Darstellung für viele Nationen in der Muttersprache ermöglicht und im Vergleich zu Wettbewerbern auch Kunden anspricht, die der englischen Sprache nur bedingt mächtig sind.

### 6.3.2 Schwächen

Zu den Schwächen von HRS gehören unter anderem die hohen Provisionszahlungen an die Kooperationspartner. Zwar bringen diese einerseits, wie in Punkt 6.3.1 erläutert, viele Vorteile mit sich, bedeuten jedoch andererseits einen relativ hohen finanziellen Aufwand für das Unternehmen. Wenn es zu einer neuen Kooperation mit einem Unternehmen kommt, stellt HRS einen kostenlosen Partnerlink zur Verfügung, welcher auf die Internetseite des neuen Partners eingebunden wird. Für Buchungen, die über diesen Link getätigt werden, erhält das Partner-Unternehmen Provisionszahlungen. Die Höhe der Provision richtet sich zum einen nach der Anzahl der realisierten Buchungen pro Monat und zum anderen nach dem Standort des Partner-Unternehmens. Der sogenannte Rückvergütungsanteil liegt zwischen 4,5-7,5% vom Übernachtungsumsatz. [Tab. 1 und 2]

Realisierte Buchungen pro Monat	Rückvergütungsanteil am Übernachtungsumsatz
1 bis 50	4,50%
51 bis 150	5,50%
151 bis 500	6,50%
>500	7,50%

*Tabelle 1: Tabelle für Deutschland, Österreich und die Schweiz  
(Quelle: HRS o. J., o. S.)*

Realisierte Buchungen pro Monat	Rückvergütungsanteil am Übernachtungsumsatz
1 bis 50	5,50%
51 bis 150	6,50%
151 bis 500	7,00%
>500	7,50%

*Tabelle 2: Tabelle für alle anderen Länder  
(Quelle: HRS o. J., o. S.)*

Eine weitere Schwäche von HRS ist die Abhängigkeit von den Partner-Hotels im Hinblick auf Qualität. Wenn Gäste über das Hotelbuchungsportal eine Unterkunft buchen und diese nicht der Hotelbeschreibung entspricht, einen nicht zufriedenstellenden Service bietet oder schlechte Hygieneverhältnisse herrschen, fällt dies auf HRS zurück.

Die Kunden sind zwar eigentlich über das Hotel verärgert, schreiben ihre Bewertung jedoch auf der Internetseite von HRS und verbinden die negative Erfahrung ebenfalls in erster Linie mit dem Buchungsportal. Für HRS ist dies besonders nachteilhaft, wenn es sich beispielsweise um ein von HRS qualitätsgezeichnetes Hotel mit dem „Top Quality Hotel“-Siegel handelt. Dieses Qualitätssiegel besagt, dass das Hotel besonders kundenorientiert ist, sich durch hohe Kundenzufriedenheit, flexible Buchungsbedingungen und kostenfreie Zusatzleistungen auszeichnet.<sup>97</sup> Umso wichtiger werden die Qualitätskontrollen, welche das Unternehmen mit rund 125.000 vor-Ort-Besuchen pro Jahr durchführt, damit die Qualitätsstandards der Partner-Hotels sichergestellt werden.<sup>98</sup>

Zwar ist das Sprachangebot auf der Internetseite eine große Stärke von HRS, jedoch sind das allgemeine Layout und der Aufbau der Webseite als Schwäche anzusehen. Das Farbschema ist viel zu bunt und irritiert den User. Schriftart, -stärke, -größe und -farbe sind nicht einheitlich ausgewählt und wirken somit ebenfalls störend. Außerdem ist die Internetseite überfüllt mit Informationen und der Nutzer weiß dadurch nicht wo er als erstes hinschauen soll. Nach Betätigung der Hotel-Suchfunktion ist das Layout zumindest im Bezug auf Farbwahl einheitlicher, jedoch verwirren auch hier unzählige Informations-Buttons den potenziellen Gast. Insgesamt ist die Webseite sehr unübersichtlich gestaltet und mit zu vielen Informationen sowie Angeboten und speziellen Deals überlagert.

### 6.3.3 Chancen

Eine große Chance für das Unternehmen ist die Abhängigkeit der Hotels vom HRS-Buchungsportal. Zwischen HRS und den Hoteliers besteht mittlerweile eine Art Hass-Liebe. Zwar zahlen die Hotels rund 15% Provision an HRS, jedoch äußern immer mehr Hoteliers, insbesondere von kleinen Hotels, dass sie ohne das Portal nicht überlebensfähig seien. Denn rund 37% aller Hotelbuchungen werden inzwischen über das World Wide Web durchgeführt.<sup>99</sup> Außerdem sagt HRS-Chef Ragge, dass sein Service für die Hotels immer noch viel günstiger sei, als wenn diese sich selbst um Vertrieb und Marketing kümmern müssten. Zudem würden andere Buchungsportale, wie zum Beispiel der Anbieter Expedia mit rund 25%, mehr Provision als HRS verlangen.<sup>100</sup> Das Unternehmen HRS ist somit in der dominanteren Position als die Vertragshotels, es muss

---

<sup>97</sup>Vgl. HRS (o. J.), o. S.

<sup>98</sup>Vgl. HRS Group (o. J.), S. 13.

<sup>99</sup>Vgl. Focus Online (2015), o. S.

<sup>100</sup>Vgl. Sonnet (2012), S. 1.

sich allerdings darüber bewusst sein, dass sich diese Chance im Laufe der Jahre zu einem Risiko entwickeln könnte.

Die Zusammenarbeit mit Firmenkunden ist für das Hotelbuchungsportal ebenfalls eine große Chance. 40.000 Firmenkunden weltweit sind bereits bei HRS unter Vertrag. Dazu zählen unter anderem Unternehmen wie Mercedes Benz, Barilla, Allianz, VW, Metro Group und viele weitere.<sup>101</sup> Für HRS bedeutet dies, dass alle Hotels für Geschäftsreisen der vertraglich gebundenen Firmenkunden über das HRS-Buchungsportal gebucht werden müssen. Das Unternehmen erweitert dadurch stetig seine Zielgruppe, da sämtliche Geschäftsreisende der besagten Firmen in den Stammkundenbereich aufgenommen werden.

Der Trend zum Social Travelling bedeutet für HRS ein hohes Risiko (siehe Kapitel 6.3.4). Die Chance für das Unternehmen besteht jedoch darin, dass der erste Privatunterkunftsanbieter, Hauptkonkurrent Airbnb, in Deutschland vor diversen gesetzlichen Restriktionen steht. Neben der illegalen Vermietung durch kommerzielle Nutzer und der damit verbundenen Steuerhinterziehung (Gewerbesteuer, Bettensteuer, Umsatzsteuer) ist auch der immer knapper werdende Wohnraum in großen Städten ein erhebliches Problem für die Behörden und Städte. HRS kann daher davon ausgehen, dass es in naher Zukunft neben den schon teilweise bestehenden Verboten, wie zum Beispiel Zweckentfremdung, zu weiteren Beschränkungen für Anbieter wie Airbnb kommen wird.

### 6.3.4 Risiken

Ein großes Problem für HRS ist der stetig wachsende Trend des Social Travellings. Neben dem Risiko, dass viele Privatreisende für ihren Urlaub eine private Unterkunft über eine Online-Plattform wie Airbnb bevorzugen, rückt nun auch immer mehr die Zielgruppe der Geschäftsreisenden in den Vordergrund solcher Privatunterkunftsanbieter. Dies wird vor allem bei längeren Geschäftsreisen interessant, da beispielsweise eine voll eingerichtete Wohnung Vorteile wie Küche und Arbeitszimmer mit sich bringen. Des Weiteren spielt das Gefühl „sich wie zu Hause zu fühlen“ eine große Rolle für Geschäftsreisende. Dieses kann ein Hotelzimmer nicht in dem Umfang vermitteln wie eine Privatunterkunft. Das Geschäftsfeld der Geschäftsreisenden ist bei dem Privatunterkunftsanbieter Airbnb zwar noch relativ neu angesiedelt, könnte aber in den

---

<sup>101</sup>Vgl. HRS Global Hotel Solutions (o. J.), o. S.

nächsten Jahren für HRS eine zunehmende Gefahr in Form von Umsatzeinbußen werden.

Eine weitere Gefahr ist der Hauptkonkurrent booking.com. Auf Europaebene hat booking.com das Unternehmen HRS mit einem Marktanteil von knapp 61% bereits überholt.<sup>102</sup> Das Mutterunternehmen Priceline möchte nun auch den Geschäftsreisemarkt in Deutschland mit booking.com einnehmen. Damit HRS sein Stammland nicht an den Weltkonzern Priceline verliert, muss das Unternehmen seine Leistung gegenüber Firmenkunden weiter ausbauen und dafür sorgen, dass HRS die gesamte Prozesskette rund um die Hotelbuchung für Großkonzerne abdeckt.<sup>103</sup>

Das Anfang 2015 ausgesprochene Verbot gegen die Bestpreisklausel bedeutet für HRS, trotz eingeführtem Preisgarantie-Versprechen, ein Risiko. Das Unternehmen verliert Kunden gegebenenfalls direkt an die Hotel-Partner. Voraussetzung dafür ist jedoch einerseits die Bekanntheit des Verbotes bei den Nutzern von HRS und andererseits die Bereitschaft nach erfolgreicher Suche über das Portal auf den Hotel eigenen Webseiten nach einem günstigeren Preis zu schauen. Sollten sich Kunden für diesen Weg entscheiden und HRS somit nur als Suchportal benutzen, würde das Unternehmen gravierende Umsatzeinbußen verzeichnen.

## 6.4 Wirtschaftliche Betrachtung HRS

Im vorliegenden Abschnitt wird analog zu Airbnb die wirtschaftliche Betrachtung anhand verfügbarer Daten zu HRS durchgeführt.

HRS bietet seinen Kunden mehr als 300.000 Hotels in 190 Ländern weltweit. Darüber hinaus weitere 400.000 Ferienhäuser/ -wohnungen in Europa. Das Unternehmen verzeichnet rund 80 Mio. Nutzer pro Jahr und 12 Mio. Visits der HRS Webseite pro Monat. In 25 Niederlassungen weltweit beschäftigt die HRS-Gruppe mittlerweile mehr als 1.600 Mitarbeiter. Im Vergleich zum Vorjahr ist der Mitarbeiter-Anteil um 15% gestiegen.

Der Jahresumsatz in 2015 betrug circa 200 Mio. Euro. Es wurden 10 Mio. Übernachtungen an Geschäftsreisende in 50.000 verschiedenen Businesshotels vermittelt. Die-

---

<sup>102</sup>Vgl. FH Westschweiz Wallis (2014), o. S.

<sup>103</sup>Vgl. Goebel/Kiani-Kreß (2015), S. 1.

ser Umsatz von HRS inklusive der Beteiligung Meetago betrug rund 150 Mio. Euro<sup>104</sup> und machte somit circa Dreiviertel des gesamten Umsatzes aus. Im Jahr 2013 lag der Jahresumsatz bei 135 Mio. Euro.<sup>105</sup>

Zu den 40.000 Firmenkunden von HRS zählen 27 der 30 DAX Unternehmen und etliche weitere der Fortune 500 Companies.<sup>106</sup> Des Weiteren hat HRS mehr als 8.000 Kooperationspartner weltweit. In den globalen Distributionssystemen (GDS) ist HRS mit über fünf Mio. Zimmer in Individualhotels der größte Hotelcontent-Anbieter der Welt.<sup>107</sup>

Der Marktanteil von HRS in Deutschland im Vergleich zu booking.com hat sich in den vergangenen fünf Jahren wie folgt entwickelt:

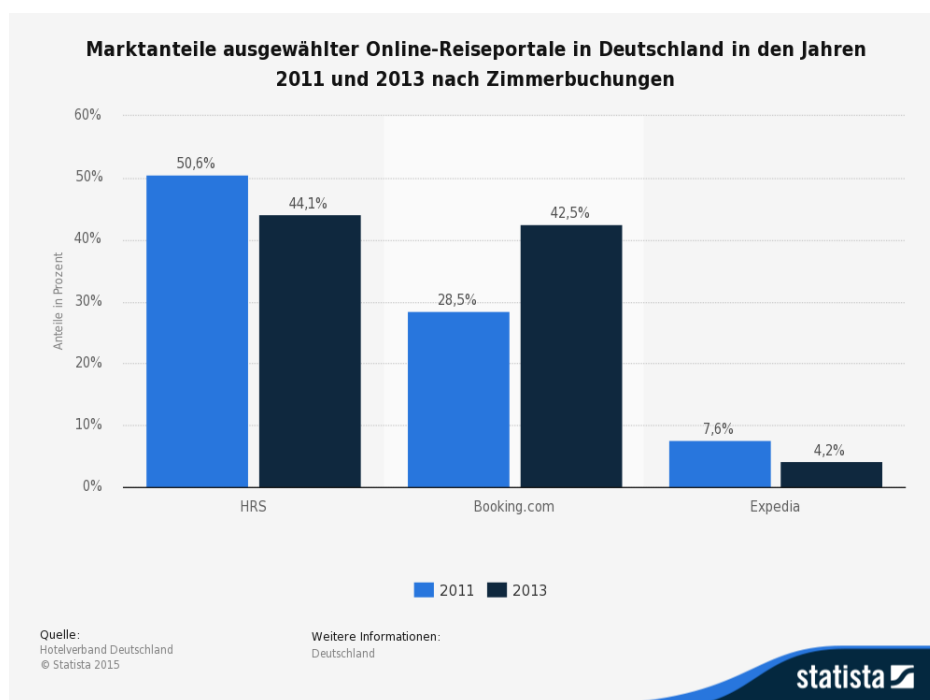


Abbildung 11: Marktanteile von Online-Reiseportale in Deutschland nach Zimmerbuchungen bis 2013  
(Quelle: Hotelverband Deutschland 2013, o. S.)

<sup>104</sup>Vgl. Gastronomie & Hotellerie: Das Unternehmer-Magazin (2016), o. S.

<sup>105</sup>Vgl. Statista/LSP Digital (2013), o. S.

<sup>106</sup>Vgl. Gastronomie & Hotellerie: Das Unternehmer-Magazin (2016), o. S.

<sup>107</sup>Vgl. HRS (o. J.), o. S.

Im Jahr 2011 lag HRS mit über 50% Marktanteil weit vor booking.com (28,5%). Nur zwei Jahre später hat der Hauptkonkurrent stark aufgeholt und lag bei 42,5%, während der Marktanteil von HRS auf 44,1% gefallen ist. [Abb. 11]

Mittlerweile ist HRS mit rund einem Drittel Marktanteil nur noch auf Platz zwei hinter booking.com angesiedelt.



Abbildung 12: Marktanteile der Reisebuchungsportale in Europa 2014  
(Quelle: FH Westschweiz Wallis 2014, o. S.)

In Europa liegt booking.com sehr deutlich an der Spitze der Reisebuchungsportale. Im Jahr 2014 betrug dessen Marktanteil knapp 61%. HRS zählt mit 8,9% eher zu den kleinen Playern auf dem europäischen Markt. [Abb. 12]

## 6.5 Gegenüberstellung Airbnb/HRS

Anhand der gewonnenen Erkenntnisse aus der SWOT-Analyse sowie der wirtschaftlichen Betrachtung wird nun eine kurze Gegenüberstellung beider Unternehmen vorgenommen. Dazu hat die Verfasserin die Erkenntnisse der jeweiligen SWOT-Analyse in einer Matrix visualisiert und die verfügbaren wirtschaftlichen Daten in je einer Tabelle zusammengefasst. Die fachliche Bewertung wird in Kapitel 7 vorgenommen.

Eine große Stärke von Airbnb sind die überwiegend günstigeren Preise der Privaturterkünfte im Vergleich zu Hotels. HRS bietet zwar auch ein gutes Preis-Leistungs-



Verhältnis, vor allem für Geschäftsreisende, ist aber im Durchschnitt teurer als Airbnb. Auch der Internetauftritt zählt zu den Stärken von Airbnb, ist hingegen bei HRS als Schwäche anzumerken. Die Zielgruppenerweiterung auf Geschäftsreisende bedeutet für Airbnb eine Stärke und für HRS zugleich ein weiteres Risiko neben dem bereits bestehenden Wettbewerb im Bereich der Privatreisen. Die unzähligen Kooperationspartner von HRS sind als dessen große Stärke zu betrachten und bieten einen Vorteil gegenüber Buchungen bei Airbnb. Bei beiden Unternehmen ist die Abhängigkeit der Gastgeber-Qualität bzw. der Hotel-Qualität als bedeutende Schwäche anzusehen. Während der Trend hin zum Social Travelling für Airbnb eine große Chance ist, bedeutet diese Entwicklung für HRS ein hohes Risiko. Hingegen sind die weiter zu erwartenden gesetzlichen Restriktionen, insbesondere in Deutschland, eine gute Chance für HRS wettbewerbsfähig gegenüber den Social Travelling-Plattformen wie Airbnb zu bleiben. Für Airbnb stellt dies im Gegenzug ein gravierendes Risiko dar. [Abb. 13 und 14]



Abbildung 13: SWOT-Analyse Airbnb  
(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kapitel 6.1)

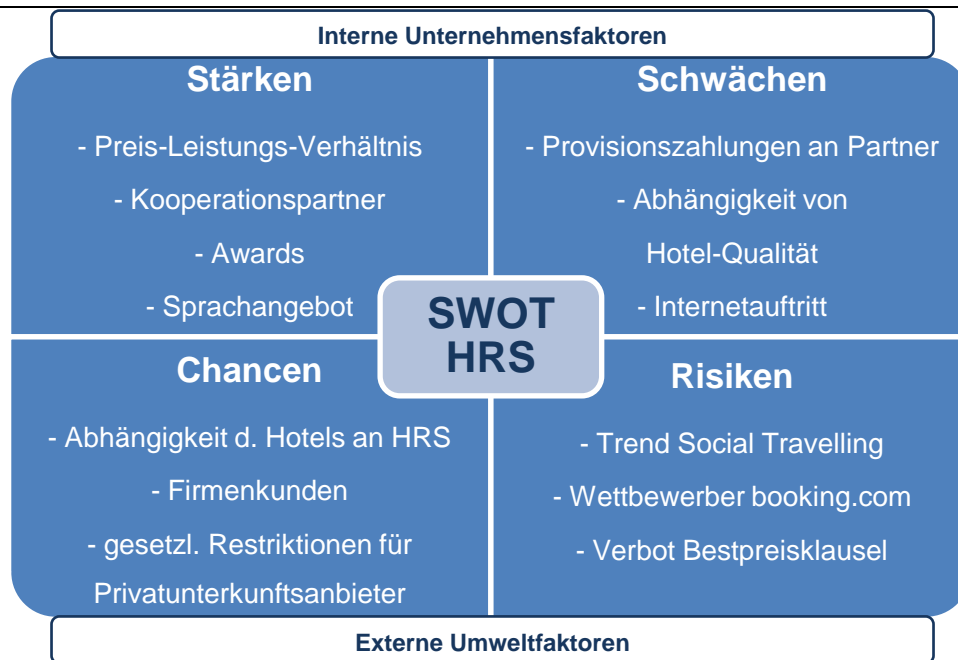


Abbildung 14: SWOT-Analyse HRS  
(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kapitel 6.3)

Zusammenfassend nennt die Verfasserin nachfolgend die wichtigsten vergleichbaren Daten beider Unternehmen:

Airbnb Daten	
Unternehmenswert 2015	25,5 Milliarden U.S. Dollar
Inserate (weltweit)	2 Mio. in 34.000 Städten aus 191 Ländern
Gäste seit der Gründung	60 Mio.
Mitarbeiter	>2.300 weltweit
Jahresumsatz 2013	250 Mio. U.S. Dollar
Geplanter Jahresumsatz für 2016	900 Mio. U.S. Dollar
Gäste im Sommer 2015	17 Mio.
➔ Durchschnittsalter	35 Jahre
➔ Geschlechterverteilung	54% Frauen und 46% Männer
Durchschn. Zimmerpreis in NY Aug'15	147 U.S. Dollar
Auslastungsrate in NY Aug'15	65%
Jahresumsatz in NY in 2015	451 Mio. U.S. Dollar
Inbound-Gäste 2014-2015 in UK	2,2 Mio.
Outbound-Gäste 2014-2015 in UK	3,1 Mio.
Marktanteil in Berlin 2015	24%
Wachstum Gastgeber 2013-2014	+49%
Wachstum Inbound-Gäste 2013-2014	+124%
Wachstum Outbound-Gäste 2013-2014	+133%
Nutzung in Deutschland 2014	
➔ Noch nie + kein Interesse	50% Frauen und 39% Männer
➔ Noch nie + Interesse	41% Frauen und 49% Männer
➔ Nutzung mit guten/gemischten Erfahrungen	8% Frauen und 10% Männer
➔ Nutzung mit schlechten Erfahrungen	Je 1%

Tabelle 3: Wirtschaftliche Daten Airbnb  
(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kapitel 6.2)

HRS Daten	
Hotelangebot	>300.000 in 190 Ländern weltweit
Ferienhäuser/ -wohnungen	>400.000 in Europa
Nutzer pro Jahr	80 Mio.
Visits pro Monat	12 Mio.
Mitarbeiter	>1.600 in 25 Niederlassungen weltweit
Firmenkunden	40.000
Kooperationspartner	>8.000
Verfügbare Zimmer ins GDS	5 Mio.
Jahresumsatz 2013	135 Mio. Euro
Jahresumsatz 2015	200 Mio. Euro
Marktanteil in Deutschland 2015	Ca. 33%
Marktanteil in Europa 2014	8,9%

*Tabelle 4: Wirtschaftliche Daten HRS  
(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kapitel 6.4)*

Das Angebot von Airbnb liegt bei über zwei Mio. Unterkünften weltweit, hingegen bei HRS nur bei circa. 700.000 verschiedenen Hotels und Ferienhäusern/ -wohnungen. Airbnb beschäftigt global über 2.300 Mitarbeiter, während HRS rund 1.600 Mitarbeiter hat. Um einen Vergleich im Bezug auf den Jahresumsatz zu machen, wird der Wert von 2013 betrachtet. Airbnb erzielte 250 Mio. U.S. Dollar, HRS lediglich 135 Mio. Euro. Der Umsatz von HRS lag 2015 bei 200 Mio. Euro während Airbnb für 2016 bereits 900 Mio. U.S. Dollar Jahresumsatz plant. Der Marktanteil 2015 von Airbnb in Berlin, gemessen an der Anzahl der Gästebetten, beträgt 24%. HRS hat in ganz Deutschland einen Marktanteil von circa 33%. [Tab. 3 und 4]

Zu den wirtschaftlichen Daten kann insgesamt gesagt werden, dass es sich bei Airbnb um ein weitaus größeres sowie viel schneller expandierendes Unternehmen handelt als HRS.

## 7 Fazit

In dem letzten Kapitel der Arbeit werden die gewonnenen Erkenntnisse der SWOT-Analyse aufgegriffen und mit Hilfe einer Skala von 1-3 (1=schwach ausgeprägt, 2=mittelmäßig ausgeprägt, 3=stark ausgeprägt) fachlich bewertet. Darüber hinaus wird die Verfasserin mögliche Maßnahmen zur Kompensation der vorhandenen Schwächen und Risiken erläutern. Nach der Beantwortung der Forschungsfrage wird im letzten Teilabschnitt, auch im Bezug auf die wirtschaftlichen Daten der beiden Unternehmen, ein Ausblick auf den Wandel im Online-Tourismus gegeben.

### 7.1 Zusammenfassung und Aufgreifen der Forschungsfrage

Ziel der Arbeit war es, anhand einer ausführlichen SWOT-Analyse sowie einer wirtschaftlichen Betrachtung der ausgewählten Unternehmen Airbnb und HRS, eine Antwort auf die Forschungsfrage geben zu können. Diese lautete wie folgt:

*„Ist die Entwicklung des Social Travellings als langfristige Gefahr für klassische Hotelbuchungsportale zu bewerten oder handelt es sich hierbei lediglich um einen kurzlebigen Trend?“*

Die SWOT-Analyse konnte umfassend durchgeführt werden und liefert wesentliche Ansatzpunkte zur Bewertung und gleichzeitigen Beantwortung der Forschungsfrage. Die wirtschaftliche Betrachtung hingegen gestaltete sich für beide Unternehmen recht schwierig. Mehrfache Anfragen an Airbnb und HRS Daten für diese Bachelorarbeit zur Verfügung zu stellen, blieben leider erfolglos. Insbesondere die Gegenüberstellung bestimmter Kennzahlen konnte daher nur im geringen Maße durchgeführt werden. Für das Unternehmen Airbnb hat die Verfasserin ausreichende Daten über das Internet sowie Statista nutzen und erarbeiten können. Bei dem B2C-Unternehmen HRS ist die Datensammlung hingegen außerordentlich schwer gefallen. HRS-Chef Ragge wahrt die Familientradition und gibt wie zuvor sein Vater keine Geschäftszahlen bekannt.<sup>108</sup>

---

<sup>108</sup>Vgl. Gastronomie & Hotellerie: Das Unternehmermagazin (2016), o. S.

## 7.2 Fachliche Bewertung und Ausblick

Bei der Betrachtung der beiden Unternehmen Airbnb und HRS, welche stellvertretend für den B2C- sowie C2C-Markt im Online-Tourismus gewählt wurden, konnten einerseits sehr gute Stärken und Chancen herausgearbeitet werden. Andererseits haben beide Unternehmen auch große Schwächen und Risiken, für welche Airbnb und HRS zwingend strategische Maßnahmen entwickeln sollten.

Einleitend werden die Stärken und Schwächen [Tab. 5] sowie die Chancen und Risiken [Tab. 6] von Airbnb bewertet und wesentliche Merkmale aufgegriffen:

Stärken	Bewertung	Schwächen	Bewertung
Günstige Preise	3	Abhängigkeit von Gastgeber-Qualität	3
Beurteilungssystem	2	„Easy to copy“	1
Internetauftritt	2		
Neue Zielgruppe	1		

*Tabelle 5: Bewertung der Stärken und Schwächen von Airbnb  
(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kapitel 6)*

Die günstige Preispolitik von Airbnb wird mit „stark ausgeprägt“ bewertet, da die Übernachtung in einer Privatunterkunft im Durchschnitt überwiegend günstiger als im Hotel ist. Dies ist ein bedeutender Vorteil gegenüber der konventionellen Hotelbranche. Allerdings sollte Airbnb eine Möglichkeit finden, das Preisniveau zu halten, auch wenn derzeit gesetzliche Restriktionen im Bezug auf Steuerhinterziehung, vor allem in Deutschland, angekündigt sind. Das bedeutet konkret, dass Airbnb in Ländern mit zukünftig vermehrten Steuerkontrollen und damit verbundenen potenziellen Mieterhöhungen aufgrund der zu entrichtenden Steuerabgabe, eine Preisobergrenze für eine Unterkunft in Großstädten festlegen sollte. Durch diese Form der Gastgeber-Kontrolle im Bezug auf Preiskalkulation hat Airbnb die Chance das günstige Preisniveau langfristig zu halten.

Die Abhängigkeit der gebotenen Qualität der Gastgeber ist ebenfalls mit der Kategorie „stark ausgeprägt“ zu bewerten. Für das Unternehmen ist es sehr wichtig, dass der Großteil der Gastgeber eine für den Gast zufriedenstellende Qualität bietet. Bei übermäßig vielen negativen Gäste-Erfahrungen würde das Unternehmen sein gutes Image und das Interesse der Nutzer bzw. potenzieller Nutzer verlieren. Airbnb reguliert diese Schwäche mit einer Stärke. Das speziell entwickelte Beurteilungssystem ermöglicht es einen guten Eindruck vom Gastgeber zu bekommen und hilft Airbnb dabei auf regelmäßig schlechte Bewertungen mit Sanktionen reagieren zu können (siehe Kapitel 3.3.1).

Chancen	Bewertung	Risiken	Bewertung
Trend Social Travelling	3	Kommerzielle Nutzung	3
Gute Presse durch Charitiy-Aktivitäten	2	Steuerhinterziehung	3
Bekanntheit durch Stars	1	Nachbarbeschwerden	1

*Tabelle 6: Bewertung der Chancen und Risiken von Airbnb  
(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kapitel 6)*

Bei Betrachtung der Chancen ist hervorzuheben, dass der Trend des Social Travellings als sehr positiv und daher mit einer drei zu bewerten ist. Wie bereits zum Thema Sharing Economy gesagt wurde, führt der Tourismus-Wandel immer mehr zum Ursprung des Reisens zurück. Land, Leute und Kulturen kennenzulernen ist wichtiger als in einem „Luxus-Bunker“ festzusitzen. Diesen Trend haben die drei Gründer rechtzeitig erkannt und daraus ein erfolgreiches Unternehmen entwickelt.

Wenn ein Unternehmen wie Airbnb in so kurzer Zeit ein dermaßen exponentielles Wachstum aufweist und für das konventionelle Beherbergungsgewerbe einen derart großen Wettbewerber darstellt, dauert es nicht lange bis „Lücken“ durch die Konkurrenz an die Öffentlichkeit getragen werden. Innerhalb der ersten Jahre nach Gründung von Airbnb war es nicht von Bedeutung, ob Privatvermieter oder gewerbliche Immobilienfirmen Steuern auf ihre Einkünfte zahlten. Bei einem geschätzten Unternehmenswert von rund 25 Milliarden U.S. Dollar sieht dies mittlerweile anders aus. Airbnb steht insbesondere in Deutschland immer mehr in der Kritik, dass seine Gastgeber keine Steuern zahlen würden. Vor allem die teilweise illegale, kommerzielle Nutzung durch Immobilienfirmen hätte nichts mehr mit der eigentlichen Idee des Unternehmenskonzepts zu tun, sondern werde nur ausgenutzt, um höhere Erträge ohne entsprechende Steuerabgaben zu generieren. Zudem müsse Airbnb auch dafür sorgen, dass die Bettensteuer in den Städten, wo sie noch rechtskräftig ist, abgeführt werde. Den ohnehin schon knappen Wohnraum in Großstädten auf diese äußerst profitable Weise zu vermieten wird ebenfalls als Kritikpunkt genannt. Die Problematik der kommerziellen Nutzung sowie der Steuerhinterziehung ist als sehr großes Risiko zu bewerten und wird daher mit „stark ausgeprägt“ beurteilt. Zwar verweist Airbnb darauf, dass seine Gastgeber angewiesen werden sich gesetzeskonform zu verhalten und die örtlichen Behörden zu kontaktieren, jedoch gebe es laut Airbnb-Sprecher Julian Trautwein derzeit keine diesbezüglichen Kontrollmöglichkeiten. Im Bezug auf die Bettensteuer werde aber aktuell nach einer Möglichkeit gesucht, um diese zukünftig über das Portal abführen zu können.<sup>109</sup> Airbnb sollte zudem dringend weitere Maßnahmen entwickeln, um

<sup>109</sup>Vgl. Schulz (2016), S. 2.

diese Probleme zu lösen. Im Bezug auf die kommerzielle Nutzung sollte das Unternehmen überlegen, ein generelles Verbot gegen gewerbliche Anbieter auf seiner Plattform auszusprechen. Zwar würde Airbnb damit einerseits Umsatz verlieren, andererseits aber einem großen Rechtsstreit aus dem Weg gehen und an Glaubwürdigkeit, bezogen auf das Ursprungskonzept, gewinnen.

Im weiteren Verlauf wird nun die Bewertung der Stärken und Schwächen [Tab. 7] sowie Chancen und Risiken [Tab. 8] von HRS vorgenommen:

Stärken	Bewertung	Schwächen	Bewertung
Preis-Leistungs-Verhältnis	3	Provisionszahlungen an Partner	3
Kooperationspartner	2	Abhängigkeit an Hotel-Qualität	3
Awards	2	Internetauftritt	2
Sprachangebot	2		

*Tabelle 7: Bewertung der Stärken und Schwächen von HRS  
(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kapitel 6)*

Eine große Stärke von HRS ist das gute Preis-Leistungs-Verhältnis, welches deshalb mit einer drei bewertet wird. Zahlreiche Rabattaktionen, Hotel-Deals und Sonderkonditionen für Geschäftsreisende steigern die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens.

Die hohen Provisionszahlungen an die Kooperationspartner sind ebenfalls mit „stark ausgeprägt“ zu bewerten, da sie für HRS einen hohen finanziellen Aufwand bedeuten. Diese Schwäche lässt sich jedoch mit den Vorteilen der Kooperationspartner hinsichtlich umfangreicher Werbung und additionalen Umsatz relativieren.

Ebenfalls als gravierende Schwäche ist die Abhängigkeit der Hotel-Qualität zu bewerten. Diese Schwäche ist daher mit einer drei angesetzt. Maßnahmen dafür sind die regelmäßigen Kontrollen vor Ort, die HRS bereits mit 125.000 Besuchen durchführt. Hier könnte überlegt werden, ob diese Anzahl weiter erhöht werden sollte, vor allem wenn weitere Vertragshotels erschlossen werden. Des Weiteren sollte HRS auf regelmäßig negative Kundenbewertungen reagieren und einen automatisierten Mechanismus zur Kategorisierung schlecht beurteilter Hotels entwickeln.

Im Bezug auf den Internetauftritt ist zu sagen, dass dieser zwingend überarbeitet werden sollte. Wie in Kapitel 6.3.2 beschrieben, ist die Webseite sehr unübersichtlich und voll mit unnötigen Informationen. Diese Schwäche wird hier mit einer zwei, also „mittelmäßig ausgeprägt“ bewertet, da das gute Sprachangebot auf der anderen Seite als Stärke zu betrachten ist und die Schwäche in gewissem Maß kompensiert. Nichts desto trotz, wäre hier eine Überarbeitung frei nach dem Motto „Weniger ist manchmal mehr“ zu empfehlen.

Chancen	Bewertung	Risiken	Bewertung
Abhängigkeit d. Hotels an HRS	2	Trend Social Travelling	3
Firmenkunden	2	Wettbewerber booking.com	3
Gesetzl. Restriktionen Privatunterkunftsanbieter	3	Verbot Bestpreisklausel	1

*Tabelle 8: Bewertung der Chancen und Risiken von HRS  
(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kapitel 6)*

Als ein hohes Risiko und somit mit „stark ausgeprägt“ zu bewerten, ist der Trend des Social Travellings. Neben dem bisherigen Wettbewerb bei Privatreisenden hat Airbnb seine Zielgruppe auf Geschäftsreisende erweitert und möchte in diesem Bereich mehr Nutzer erzielen. Da HRS vor allem auf dieses Geschäftsfeld fokussiert ist, stellt die Zielgruppenerweiterung Airbnbs eine potenzielle Gefahr dar. In dem Zusammenhang besteht jedoch die Chance von HRS darin, dass insbesondere in Deutschland immer mehr gesetzliche Restriktionen gegen Privatunterkunftsanbieter angekündigt werden. Deshalb ist diese Chance ebenfalls mit drei zu bewerten.

Der Hauptkonkurrent booking.com ist als große Gefahr anzusehen und diese wird daher ebenfalls mit „stark ausgeprägt“ bewertet. Insbesondere im europäischen Markt, aber auch in Deutschland, hat booking.com das Unternehmen HRS eingeholt. Die besondere Gefahr liegt in dessen Vorhaben den deutschen Geschäftsreisemarkt einnehmen zu wollen. Als Maßnahmen sollte HRS zum einen seinen guten Geschäftskundenservice weiter ausbauen und optimieren, um im Wettbewerb herauszustechen. Zum anderen sollte HRS Strategien entwickeln, um seinen Marktanteil in Europa deutlich zu erhöhen. Dabei kann das Unternehmen es durchaus bei seinem Fokus auf Geschäftsreisende belassen. Um eine Erhöhung des Marktanteils in Europa zu erreichen, könnte HRS beispielsweise die Zusammenarbeit mit Firmen als Chance nutzen und vermehrt Firmenkunden im europäischen Ausland an sich binden.

Anhand der wirtschaftlichen Daten konnte bereits in Kapitel 6.5 festgestellt werden, dass es sich bei Airbnb zum einen um ein weitaus größeres Unternehmen als HRS handelt und zum anderen das Wachstum wesentlich schneller und bedeutsamer zu bewerten ist. Des Weiteren ist an dieser Stelle anzumerken, dass HRS seinen Fokus eindeutig auf Geschäftsreisende legt, während Airbnb zumindest aktuell hauptsächlich als Anbieter für Privatreisende agiert. Da HRS einst mit der Vermittlung für Geschäftsreisende begonnen hat und Airbnb konträr mit der Zielgruppe der Privatreisenden, ist jedoch zu erwarten, dass der Fokus bei Airbnb primär bei den Privatreisenden bleibt. Auch HRS möchte getreu seiner Historie vorrangig die Zielgruppe der Geschäftsreisenden weiterhin ausbauen.



Unabhängig davon hat die vorliegende Arbeit deutlich gezeigt, dass der Markt der Privatunterkunftsanbieter immer weiter steigt und das Interesse von Reisenden zunehmend weckt. Daher sind Anbieter wie Airbnb und Co. im Online-Tourismusmarkt durchaus als Gefahr für die konventionelle Hotelbranche und nicht nur als kurzlebiger Trend zu betrachten. Vor allem für junge Leute ist diese Art des Reisens eine gute Alternative zu klassischen Hotel-Urlaube. Individuell, kostengünstig und erlebnisreich sind Merkmale die das Übernachten in einer Privatunterkunft wie bei Airbnb ausmachen. Dennoch ist die Verfasserin dieser Arbeit der Meinung, dass klassische Hotelbuchungsportale und die damit verbundene Unterbringung in einem Hotel nicht aus dem Tourismus weg zu denken sind. Vor allem für ältere Menschen bedeutet die Unterbringung in einem Hotel ein hohes Maß an Sicherheit und das Gefühl, dass alles „gut gehen“ wird. Auch der „Rund-um-Service“ durch All-Inklusive-Angebote ist gerade für die ältere Generation sehr wichtig.

Die Prognose für die nächsten fünf Jahre lässt einerseits vermuten, dass der Anteil an Nutzern für Privatunterkünfte weiterhin steigen und folglich auch der Anteil von Privatunterkunftsanbietern am gesamten Tourismusmarkt zunehmen wird. Dem trägt Airbnb Rechnung und plant für 2020 einen Jahresumsatz von 10 Milliarden U.S. Dollar. Andererseits kommt die Verfasserin zu dem Ergebnis, dass das Hotel weiterhin für den Großteil der Bevölkerung an erster Stelle bei der Wahl einer Unterkunft stehen wird. Dies sichert die Zukunft von HRS unter der Prämisse, sich dem Wettbewerb europaweit mit wettbewerbsfähigen Angeboten, strategischem Wachstum und kreativen Maßnahmen zu stellen.

## Literaturverzeichnis

Airbnb (Hrsg.): Airbnb Katastrophenhilfe-Seite, in: <https://www.airbnb.de/disaster-response> (Zugriff am 04.06.2016).

Airbnb (Hrsg.): Airbnb Summer Travel Report: 2015, in: <http://blog.airbnb.com/wp-content/uploads/2015/09/Airbnb-Summer-Travel-Report-1.pdf> (Zugriff am 09.06.2016).

Airbnb (Hrsg.): Bedingungen der Airbnb-Gastgeber-Garantie, 07.04.2014, in: [https://www.airbnb.de/terms/host\\_guarantee](https://www.airbnb.de/terms/host_guarantee) (Zugriff am 13.05.2016).

Airbnb (Hrsg.): Die Gastgeber-Garantie über 800.000€, in: <https://www.airbnb.de/info/guarantee> (Zugriff am 06.05.2016).

Airbnb (Hrsg.): Die Vorteile von Airbnb für Geschäftsreisen, in: <https://www.airbnb.de/business-travel?s=footer> (Zugriff am 09.06.2016).

Airbnb (Hrsg.): Distribution of Airbnb guest travel motivations in the United Kingdom (UK) from November 2014 to November 2015, in: <http://www.statista.com/statistics/510135/airbnb-guest-travel-motivation-united-kingdom-uk/> (Zugriff am 09.06.2016).

Airbnb (Hrsg.): Erfahre mehr über die Sofort-Buchung, in: <https://www.airbnb.de/help/article/523/learn-about-instant-book> (Zugriff am 11.05.2016).

Airbnb (Hrsg.): Number of Airbnb hosts and guests in the United Kingdom (UK) from November 2014 to November 2015, in: <http://www.statista.com/statistics/510116/airbnb-hosts-and-guests-united-kingdom-uk/> (Zugriff am 09.06.2016).

Airbnb (Hrsg.): Sei ein guter Gastgeber, in: <https://www.airbnb.de/help/responsible-hosting> (Zugriff am 06.05.2016).

Airbnb (Hrsg.): Startseite, in: <https://www.airbnb.de> (Zugriff am 11.05.2016).

Airbnb (Hrsg.): Über uns, in: <https://www.airbnb.de/about/about-us> (Zugriff am 26.04.2016).

Airbnb (Hrsg.): Unsere Community basiert auf Vertrauen, in: <https://www.airbnb.de/standards> (Zugriff am 26.04.2016).

Airbnb (Hrsg.): Unsere Mitbegründer, in: <https://www.airbnb.de/about/founders> (Zugriff am 26.04.2016).

Airbnb (Hrsg.): Wachstum von Airbnb in Deutschland Stand 2015, in: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/419593/umfrage/wachstum-von-airbnb-in-deutschland/> (Zugriff am 09.06.2016).

Airbnb (Hrsg.): Was sind die Airbnb-Servicegebühren für Gäste?, in: <https://www.airbnb.de/help/article/104/what-are-guest-service-fees> (Zugriff am 26.04.2016).

Airbnb (Hrsg.): Was sind die Standards für Gastgeber?, in: <https://www.airbnb.de/hospitality> (Zugriff am 06.05.2016).

Airbnb (Hrsg.): Welche Gebühren werden für Gastgeber fällig?, in: <https://www.airbnb.de/help/article/63/what-are-host-service-fees> (Zugriff am 26.04.2016).

Airbnb (Hrsg.): Wie funktioniert das Zahlungssystem bei Airbnb?, in: <https://www.airbnb.de/help/article/51/how-does-airbnb-process-payments> (Zugriff am 06.05.2016).

Airbnb (Hrsg.): Wie funktionieren die Bewertungen?, in: <https://www.airbnb.de/help/article/13/how-do-reviews-work> (Zugriff am 01.06.2016).

Airbnb (Hrsg.): Verdienne dir Geld dazu mit Airbnb, in: <https://www.airbnb.de/host> (Zugriff am 06.05.2016).

Airbnb/Statistisches Bundesamt (Hrsg.): Marktanteil von Airbnb an der Zahl der Gästebetten in Deutschland nach Städten im Jahr 2015, in: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/506198/umfrage/airbnb-marktanteil-an-der-zahl-der-gaestebetten-in-deutschland-nach-staedten/> (Zugriff am 11.05.2016).

Airbnb/Statistisches Bundesamt/Statistisches Landesamt (Hrsg.): Vergleich der durchschnittlichen Preise pro Übernachtung von Hotels und Airbnb-Unterkünften nach ausgewählten Ländern in Europa im Jahr 2015, in: [http://www.martes.de/wp-content/uploads/2012/03/SWOT-Analyse\\_Ma%C3%9Fnahmen.jpg](http://www.martes.de/wp-content/uploads/2012/03/SWOT-Analyse_Ma%C3%9Fnahmen.jpg) (Zugriff am 01.06.2016).

Amersdorffer, Daniel et al.: Social Web im Tourismus. Strategien – Konzepte – Einsatzfelder, Berlin Heidelberg 2010.

Asche, Christoph: Showdown vor Gericht: So kämpft Airbnb um sein Geschäftsmodell, in: The Huffington Post vom 23.04.2014, [http://www.huffingtonpost.de/2014/04/23/airbnb-gericht\\_n\\_5197089.html?ncid=fbklnkushpmg00000071](http://www.huffingtonpost.de/2014/04/23/airbnb-gericht_n_5197089.html?ncid=fbklnkushpmg00000071) (Zugriff am 29.05.2016).

Bea, Franz Xaver/Haas, Jürgen: Strategisches Management, 5., akt. erw. Aufl., Stuttgart 2009.

Becker, Jochen.: Marketing-Konzeption. Grundlagen des ziel-stragetischen und operativen Marketing-Managements, 8., akt. erw. Aufl., München 2009.

Campos, Pedro et al.: Human-Computer Interaction – INTERACT 2011, Lissabon 2011.

Capital (Hrsg.): Airbnb vs. Hotels, 22.01.2016, in: <http://www.capital.de/dasmagazin/airbnb-vs-hotels.html> (Zugriff am 11.05.2016).

CBRE Group (Hrsg.): Average daily rate (ADR) of Airbnb rentals by type of room in the U.S. in 2015, in: <http://www.statista.com/statistics/516464/airbnb-average-daily-rate-by-room-type-us/> (Zugriff am 09.06.2016).

Chip (Hrsg.): AirBnB: Zimmervermittlung für Geschäftsreisende, 29.07.2014, in: [http://www.chip.de/news/AirBnB-Zimmervermittlung-fuer-Geschaeftsreisende\\_71303573.html](http://www.chip.de/news/AirBnB-Zimmervermittlung-fuer-Geschaeftsreisende_71303573.html) (Zugriff am 09.06.2016).

Christou, Evangelos/Sigala, Marianna/Gretzel, Ulrike: Social Media in Travel, Tourism and Hospitality, Theory, Practice and Cases, Farnham 2012.

Der Hotellier (Hrsg.): Die Top-10 der Hotelbuchungsportale in Deutschland 2012, in: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/506198/umfrage/airbnb-marktanteil-an-der-zahl-der-gaestebetten-in-deutschland-nach-staedten/> (Zugriff am 12.06.2016).

DIEHOGA Denkfabrik (Hrgs.): Kennzahlen in der Hotellerie, in: <http://www.hoga-denkfabrik.de/de/kennzahlen-keyratios-kennziffern.html> (Zugriff am 26.05.2016).

Die Welt (Hrsg.): Kartellamt untersagt Booking.com Bestpreisklauseln, 23.12.2015, in: <http://www.welt.de/wirtschaft/article150277541/Kartellamt-untersagt-Booking-com-Bestpreisklauseln.html> (Zugriff am 19.05.16).

Deals.com (Hrsg.): Haben Sie Airbnb oder wimdu schon mal selbst als gast genutzt?, in: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/288025/umfrage/nutzung-von-airbnb-und-wimdu-nach-geschlecht/> (Zugriff am 09.06.2016).

Deals.com (Hrsg.): Was sind für Sie die Vorteile von Anbietern wie Airbnb und Wimdu?, in: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/288043/umfrage/bewertung-der-nachteile-von-couchsurfing-nach-geschlecht/> (Zugriff am 01.06.2016).

Deals.com (Hrsg.): Was sind für Sie die Nachteile von Anbietern wie Airbnb und Wimdu?, in: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/288044/umfrage/bewertung-der-nachteile-von-airbnb-und-wimdu-nach-geschlecht-in-2014/> (Zugriff am 03.06.2016).

DEHOGA Bundesverband (Hrsg.): Bettensteuer vor dem Bundesverfassungsgericht, in: <http://www.dehoga-bundesverband.de/branchenthemen/bettensteuer/> (Zugriff am 03.06.2016).

Drutschmann, Dominik: Häuserkampf, in: Der Tagesspiegel (o. D.), <http://haeuserkampf.tagesspiegel.de/> (Zugriff am 29.05.2016).

Egger, Roman/Jooss, Mario: mTourism. Mobile Dienste im Tourismus, Wiesbaden 2010.

eMarketer (Hrsg.): Number of U.S. adults using lodging sharing economy services from 2014 to 2020, in: <http://www.statista.com/statistics/292556/number-lodging-sharing-economy-users-us/> (Zugriff am 08.06.2016).

FH Westschweiz Wallis (Hrsg.): Verteilung der Marktanteile europäischer Reisebuchungsportale im Jahr 2014, in: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/475467/umfrage/marktanteile-der-reisebuchungsportale-in-europa/> (Zugriff am 07.06.2016).

Fleig, Jürgen: SWOT-Analyse erstellen, in: business-wissen.de vom 02.02.2016, <http://www.business-wissen.de/artikel/strategie-swot-analyse-erstellen/> (Zugriff am 26.05.2016).

Focus Online (Hrsg.): Expedia, HRS, booking.com im Test. Stiftung Warentest deckt diese Tricks von Online-Buchungsportalen auf, 27.08.2015, in: [http://www.focus.de/reisen/service/t-stiftung-warentest-warnt-vor-fiesen-tricks-auf-onlinebuchungsportalen\\_id\\_4904884.html](http://www.focus.de/reisen/service/t-stiftung-warentest-warnt-vor-fiesen-tricks-auf-onlinebuchungsportalen_id_4904884.html) (Zugriff am 07.06.2016).

Gabler Wirtschaftslexikon (Hrsg.): Key Performance Indicator (KPI), in: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/key-performance-indicator-kpi.html> (Zugriff am 26.05.2016).

Gastronomie & Hotellerie: Das Unternehmer-Magazin (Hrsg.): HRS konzentriert sich auf Businessgäste, 01.02.2016, in: <http://www.gastronomie-hotellerie.com/hrs-konzentriert-sich-auf-businessgaeste> (Zugriff am 10.06.2016).

Goebel, Jacqueline/Kiani-Kreß, Rüdiger: Wie HRS die Globalisierung verschlafen hat, in: Wirtschaftswoche vom 14.10.2015, <http://www.wiwo.de/unternehmen/dienstleister/hotel-buchungen-wie-hrs-die-globalisierung-verschlafen-hat/12392622.html> (Zugriff am 19.05.2016).

Greve, Goetz: Erfolgsfaktoren von Customer-Relationship-Management-Implementierungen, Wiesbaden 2006.

Haedrich, Günther et al.: Strukturveränderungen in der Reiseveranstalter- und Reisebürobranche, Berlin 2000.

Handelsblatt (Hrsg.): Anzahl der Inserate für angebotene Übernachtungsmöglichkeiten von Airbnb weltweit von 2011 bis 2015, in: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/506198/umfrage/airbnb-marktanteil-an-der-zahl-der-gaestebetten-in-deutschland-nach-staedten/> (Zugriff am 11.05.2016).

Hannoverische Allgemeine (Hrsg.): Berlin macht Front gegen Reiseportal Airbnb, 03.03.2015, in: <http://www.haz.de/Nachrichten/Medien/Netzwelt/Berlin-macht-Front-gegen-Reiseportal-Airbnb> (Zugriff am 29.05.2016).

Heinrich, Jörg: Günstige Preise: Hotelsuche im Internet: Gericht kippt Bestpreis-Garantie, in: BZ vom 07.01.2016, <http://www.bz-berlin.de/ratgeber/urlaub-reisen/hotelsuche-im-internet-gericht-kippt-bestpreis-garantie> (Zugriff am 19.05.16).

Hotelverband (Hrsg.): Marktanteile ausgewählter Online-Reiseportale in Deutschland in den Jahren 2011 und 2013 nach Zimmerbuchungen, in: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/484371/umfrage/marktanteile-von-online-reiseportale-in-deutschland-nach-zimmerbuchungen/> (Zugriff am 07.06.2016).

HRS (Hrsg.): 40 Jahre HRS, Video, veröff. bei HRS (o. D.), <http://40jahre.hrs.de/> (Zugriff am 18.05.2016).

HRS (Hrsg.): Awards für HRS, in: <http://www.hrs.de/web3/showCmsPage.do?clientId=ZGVfX05FWFQ-&cid=57-1&pagelId=standard-01845> (Zugriff am 06.06.2016).

HRS (Hrsg.): Daten & Fakten, in: <http://hrs.de/presse/unternehmen/daten-fakten.html> (Zugriff am 09.06.2016).

HRS (Hrsg.): Daten & Fakten 1972 bis 1980, in: <http://www.hrs.de/web3/showCmsPage.do?clientId=ZGVfX05FWFQ-&cid=59-1&pagelId=standard-01865> (Zugriff am 17.05.2016).

HRS (Hrsg.): Daten & Fakten 1991 bis 2000, in:

<http://www.hrs.de/web3/showCmsPage.do?clientId=ZGVfX05FWFQ-&cid=59-1&pageld=standard-01861> (Zugriff am 17.05.2016).

HRS (Hrsg.): HRS auf einen Blick, in:

<http://www.hrs.de/web3/showCmsPage.do?clientId=ZGVfX05FWFQ-&cid=44-4&pageld=standard-01841> (Zugriff am 17.05.2016).

HRS (Hrsg.): Provision und Zahlung, in:

<http://www.hrs.de/web3/showCmsPage.do?clientId=ZGVfX05FWFQ-&cid=43-4&pageld=standard-02355> (Zugriff am 07.06.2016).

HRS (Hrsg.): Unternehmensportrait, in:

<http://hrs.de/presse/unternehmen/unternehmensportrait.html> (Zugriff am 17.05.2016).

HRS Global Hotel Solutions (Hrsg.): Unser Leistungsversprechen, in:

<https://corporate.hrs.com/de/losungen/unser-leistungsversprechen> (Zugriff am 07.06.2016).

HRS Group (Hrsg.): Unternehmenspräsentation, in: <http://hrs.de/presse/wp-content/uploads/2015/09/HRS-Group-Unternehmensspr%C3%A4sentation.pdf>

(Zugriff am 18.05.2016).

HVS Global Hospitality Services/HANYC (Hrsg.): Revenue of Airbnb in New York City from 2010 to 2018, in: <http://www.statista.com/statistics/483752/new-york-city-airbnb-revenue/> (Zugriff am 09.06.2016).

HVS Global Hospitality Services/HANYC (Hrsg.): Airbnb monthly average daily room rates (ADR) in New York City between September 2014 and August 2015, in:

<http://www.statista.com/statistics/483841/new-york-city-airbnb-monthly-adr/> (Zugriff am 09.06.2016).

HVS Global Hospitality Services/HANYC (Hrsg.): Airbnb monthly occupancy rates in New York City between September 2014 and August 2015, in:

<http://www.statista.com/statistics/483846/new-york-city-airbnb-monthly-occupancy-rates/> (Zugriff am 09.06.2016).

Jacobsen, Nils: 24 Milliarden Dollar: Airbnb schon wertvoller als Hotelgigant Marriott, in: Meedia vom 18.06.2015, <http://meedia.de/2015/06/18/24-milliarden-dollar-airbnb-schon-wertvoller-als-hotelgigant-marriott/> (Zugriff am 09.06.2016).

Keuper, Frank/Schunk, Henrik: Internationalisierung deutscher Unternehmen. Strategien, Instrumente und Konzepte für den Mittelstand, 2., akt. erw. Aufl., Wiesbaden 2011.

Kiel, Christopher: Betriebswirtschaftliche Kennzahlen: Die 5 wichtigsten Eckdaten, in: Mittelstand Die Macher vom 05.11.2015, <http://www.mittelstand-die-macher.de/recht-finanzen/handels-steuerrecht/betriebswirtschaftliche-kennzahlen-die-5-wichtigsten-eckdaten-16326> (Zugriff am 26.05.2016).

Kirchgeorg, Manfred: Consumer-to-Consumer-Markt, in: Gabler Wirtschaftslexikon (o. D.), <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/consumer-to-consumer-markt.html> (Zugriff am 12.05.2016).

Kotowski, Timo: Der Platzhirsch im Hotelgeschäft verteidigt sein Revier, in: Frankfurter Allgemeine vom 28.10.2014, <http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/netzwirtschaft/platzhirsch-hrs-verteigt-im-hotelgeschaeft-sein-revier-13230986.html> (Zugriff am 18.05.2016).

Martes New Media (Hrsg.): SWOT-Analyse, in: [http://www.martes.de/wp-content/uploads/2012/03/SWOT-Analyse\\_Ma%C3%9Fnahmen.jpg](http://www.martes.de/wp-content/uploads/2012/03/SWOT-Analyse_Ma%C3%9Fnahmen.jpg) (Zugriff am 26.05.16).

Mecke, Ingo: Wettbewerb, in: Gabler Wirtschaftslexikon (o. D.), <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/wettbewerb.html> (Zugriff am 12.05.16).

Rapp, Reinhold (Hrsg.): Die größten Veränderungen der letzten 5 Jahre: Alibaba, apple und Airbnb krempeln die Welt um, in: reinholdrapp.de vom 25.01.2016, <http://www.reinholdrapp.de/die-groessten-veraenderungen-der-letzten-5-jahre-alibaba-apple-und-airbnb-krempeln-die-welt-um/> (Zugriff am 11.05.2016).

Schobelt, Frauke: „Challenger Brands“: Wie Airbnb wie Airbnb das Reisen zurück zu seinen Wurzeln führt, in: W&V Akademie vom 05.04.2013, [http://www.wuv.de/marketing/challenger\\_brands\\_wie\\_airbnb\\_das\\_reisen\\_zurueck\\_zu\\_seinen\\_wurzeln\\_fuehrt](http://www.wuv.de/marketing/challenger_brands_wie_airbnb_das_reisen_zurueck_zu_seinen_wurzeln_fuehrt) (Zugriff am 26.04.2016).

Schulz, Corinna: Airbnb, Wimdu, 9Flats. Private Angebote zum Übernachten sind der Stadt ein Dorn im Auge, in: Kölner Stadt-Anzeiger vom 01.03.2016, <http://www.ksta.de/koeln/airbnb--wimdu--9flats-private-angebote-zum-uebernachten-sind-der-stadt-ein-dorn-im-auge-23615400-seite2> (Zugriff am 29.05.2016).



Schwab, Theresa: Exklusive Fußballer-Villa. Übernachten Sie für 11.334 Euro daheim bei Ronaldinho!, in: Focus Online vom 12.06.2014, [http://www.focus.de/reisen/brasilien/exklusive-brasilien-unterkunft-ronaldinho-villa-uebernachten-sie-beim-fussballgott\\_id\\_3912315.html](http://www.focus.de/reisen/brasilien/exklusive-brasilien-unterkunft-ronaldinho-villa-uebernachten-sie-beim-fussballgott_id_3912315.html) (Zugriff am 04.06.2016).

Send, Hendrik/Michelis, Daniel: Contributing and socialization – biaxial segmentation for users generated content, Berlin/Bernburg 2009.

Simon, Hermann/von der Gathen, Andreas: Das große Handbuch der Strategieinstrumente. Alle Werkzeuge für eine erfolgreiche Unternehmensführung, Frankfurt am Main 2002.

Smith, Craig: By the Numbers: 47 Amazing Airbnb Statistics, in: DMR vom 02.06.2016, <http://expandedramblings.com/index.php/airbnb-statistics/5/> (Zugriff am 27.05.2016).

Sonnet, Carola: HRS-Geschäftsführer Tobias Ragge. Seine Schlossallee ist das Internet, in Cicero: Magazin für politische Kultur vom 05.07.2012, <http://www.cicero.de/kapital/seine-schlossallee-ist-das-internet/49916> (Zugriff am 07.06.2016).

Sowa, Lisa Marie: Alles über den neuen Urlaubstrend. Wie funktioniert eigentlich Airbnb?, in: Tina, Ausgabe Februar 2016, S. 44-45.

Statista/LSP Digital (Hrsg.): Ranking der Top 20 Anbieter von digitalen Gütern, Services & Content im deutschen Internet-Markt nach Umsatz im Jahr 2013, in: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/294328/umfrage/umsatzstaerkste-unternehmen-im-internet-markt-in-deutschland/> (Zugriff am 10.06.16).

Tomczak, Torsten/Sausen, Karsten: Integrierte Marktsegmentierung, in: Persönlich - Die Zeitschrift für Marketing und Unternehmensführung, Ausgabe August 2003, S.50-51.

Top hotel: Das Magazin der Hotellerie (Hrsg.): Booking setzt HRS weiter zu, 15.10.2015, in: <http://www.tophotel.de/20-news/5554-buchungsportale-booking-setzt-hrs-weiter-zu.html> (Zugriff am 19.05.2016).

Wall Street Journal (Hrsg.): Ranking der wertvollsten digitalen Start-Ups nach Bewertungen von Venture-Kapital-Firmen weltweit bis Februar 2016, 17.02.2016., in: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/157889/umfrage/ranking-der-wertvollsten-digitalen-start-ups/> (Zugriff am 11.05.2016).

---

Wall Street Journal/Dow Jones (Hrsg.): Company value and equity funding of Airbnb in 2014 and 2015, in: <http://www.statista.com/statistics/339845/company-value-and-equity-funding-of-airbnb/> (Zugriff am 11.05.2016).

Wohland, Philipp: E-Commerce-Geschäftsmodelle im deutschen Tourismusmarkt, Wiesbaden 2008.

Welfens, Paul, J.J: Grundlagen der Wirtschaftspolitik. Institutionen - Makroökonomik – Politikkonzepte, 3., akt. erw. Aufl., Heidelberg 2008.

## Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

---

Ort, Datum

Vorname Nachname